

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO

DOCTOR LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑAN



Tesis:

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
PLANES DE ACCIÓN DE MEJORA DE FACTORES CRÍTICOS EN EMPRESAS DE
JUEGOS DE ENTRETENIMIENTO DE LIMA METROPOLITANA**

Presentada por:

Olga Paola Aguirre Pérez

Para optar el Grado Académico de Maestra en:

Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos

Asesor: María Nelly Mego Pérez

Lima – Perú

2018

Dedicatoria

A mi hija Alejandra y mis padres Gregorio y Teresa, por ser mi pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Agradecimiento

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi hija, hermanos y padres, gracias familia por apoyarme en cada decisión y proyectos, gracias hija por ser mi mayor motivación y creer en mí y gracias a Dios por todo y por permitirme vivir y disfrutar cada día.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, su amor, a su inmensa bondad y apoyo puedo lograr mis metas. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hija y mis padres.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I:	1
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Marco Histórico	1
1.2. Marco Teórico	4
1.2.1. Recursos Humanos	4
1.2.2. Capacitación.....	10
1.2.3. Clima organizacional.....	11
1.2.4. Satisfacción laboral	16
1.2.5. Liderazgo.....	20
1.2.6. Motivación	28
1.2.7. Comunicación.....	33
1.2.8. Factores críticos	40
1.2.9. Plan de Acción.....	44
1.2.10. Seguridad y salud en el trabajo.....	46
1.3. Marco Legal.....	48
1.3.1. Constitución Política del Perú.....	48
1.3.2. Leyes referentes a los casinos	49
1.4. Investigaciones	51
1.5. Marco Conceptual	55
CAPITULO II:	62

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES..... 62

2.1	Planteamiento del Problema.....	62
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática.....	62
2.1.2	Antecedentes Teóricos.....	64
2.1.3	Definición del Problema.....	66
2.1.3.1	Problema General.....	66
2.1.3.2	Problemas Secundarios.....	67
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación.....	67
2.2.1	Finalidad.....	67
2.2.2	Objetivo General	68
2.2.2.1	Objetivos Específicos.....	68
2.2.3	Delimitación de la Investigación	69
2.2.4	Justificación e Importancia del Estudio	69
2.3	Hipótesis y Variables	70
2.3.1	Supuestos Teóricos	70
2.3.2	Hipótesis General y Específicas	74
2.3.2.1	Hipótesis General	74
2.3.2.2	Hipótesis Específicas.....	75
2.3.3	Variables e Indicadores	75
2.3.3.1	Identificación de las Variables	75
2.3.3.2	Definición Operacional de las Variables	76

CAPITULO III: 77

MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 77

3.1	Población y Muestra	77
3.1.1	Población.....	77
3.1.2	Muestra.....	77
3.2	Método y Diseño de la Investigación	78

3.2.1	Método de Investigación.....	78
3.2.2	Diseño de Investigación	78
3.3	Tipo y Nivel de Investigación	79
3.3.1	Tipo de Investigación	79
3.3.2	Nivel de Investigación.....	79
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	80
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos.....	80
3.4.2	Instrumentos.....	80
3.5	Procesamiento de Datos	81
3.6	Prueba de la Hipótesis.....	81
CAPITULO IV:		82
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		82
4.1	Presentación de los Resultados	82
4.2	Contrastación de las Hipótesis	98
4.3	Discusión de Resultados	106
CAPITULO V:.....		120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		120
5.1	Conclusiones	120
5.2	Recomendaciones.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....		124
Anexos		135
Matriz de consistencia		136

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población objeto estuvo constituida por 425 trabajadores de Mundo Electrónico SAC Operaciones, Gemepro, Eventos Juelices, Mundo Electrónico SAC Seguridad y J& J. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 202 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 15 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. La prueba estadística utilizada fue la prueba chi cuadrado el margen de error utilizado fue 0.05.

Finalmente se concluyó que el análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de los planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento; debido a que los resultados de las hipótesis estadísticas siempre son mayores al valor referencial del criterio de distribución de chi cuadrado que es 21.026; en ese sentido la hipótesis general nula es rechazado.

Palabras claves: Clima organizacional, planes de acción, planes de capacitación, planes de desarrollo, planes de reconocimiento, planes de seguridad y salud, factores críticos, juegos de entretenimiento.

ABSTRACT

The research has as objective to determine the incidence of the analysis of the organizational climate in the implementation of improvement action plans of critical factors in entertainment gaming companies. The descriptive method and a non-experimental design were used to achieve this objective, and the target population was composed of 425 workers from Mundo Electrónico SAC Operaciones, Gemepro, Jueves Events, Mundo Electrónico SAC Seguridad and J & J. When calculating the sample size It was finally worked with 202 people. Regarding the data collection instrument we have the questionnaire that consisted of 15 items of closed type, the same ones that were emptied into tables where the frequencies and percentages were calculated, being complemented with the analysis and interpretation of the results, which allowed us to Test the hypothesis. The statistical test used was the chi square test, the margin of error used was 0.05.

Finally, it was concluded that the organizational climate analysis has a positive impact on the implementation of action plans to improve critical factors in entertainment gaming companies; because the results of statistical hypotheses are always greater than the reference value of the chi-square distribution criterion, which is 21,026; in that sense the null general hypothesis is rejected.

Keywords: organizational climate, action plans, training plans, development plans, recognition plans, health and safety plans, critical factors, entertainment games.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

En este contexto la presente investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, legal, teórico y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Esperando que este trabajo contribuya a que las empresas tengan en cuenta este aspecto organizacional, ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización hoy en día.

CAPÍTULO I:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Histórico

Platicar del juego en el Perú es remontarse a finales del siglo XVIII, durante la época colonial. Desde ese tiempo hasta hoy se ha dicho mucho sobre el juego, aunque poco es lo que realmente se conoce.

Los juegos de azar están presentes en el Perú desde comienzos de los años noventa, cuando un gobierno se despedía con una elevada inflación y otro ingresaba con miras de estabilizar el país. Ya por esos días se hablaba de los casinos como un sector productivo. Pese a ello, hacer que la industria consiga esa posición requirió de un avance progresivo incluso mucho antes, que se inició en 1979 con el Decreto Ley N° 22515.

Norma que autorizaba al Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración hoy Mincetur a otorgar concesiones para la explotación de casinos de juego como parte de la actividad turística. Con este Decreto Ley se marca el inicio de la vida jurídica del juego en el país.

La incorporación legal durante los últimos días del primer gobierno del presidente Alan García sentó las bases para el inicio del sector. El 11 de julio de 1990 se aprobó el Decreto Legislativo N° 608, el cual legalizaba formalmente la explotación de máquinas tragamonedas en el país.

Autorícese a los hoteles de turistas y otros similares la instalación de máquinas recreativas turísticas denominadas 'tragamonedas', que están afectadas en un impuesto (3.0%) en su rendimiento neto por máquina, según el respectivo registro de ventas. Las máquinas de fabricación nacional gozarán de preferencia para la licencia municipal, se lee en el documento.

Si bien la norma abrió camino a la creación del sector, fue en febrero de 1991, con la inauguración de la primera sala de juegos en el distrito de San Borja, que la industria dio el gran paso.

Este suceso ocasionó que fabricantes globales de slots invirtieran en el país, donde encontraron un nuevo mercado por desarrollarse. Aquel antecedente fue el inicio de lo que hoy se conoce como el sector de casinos y juegos de azar.

Febrero de 1992 no fue ajeno al crecimiento. Con el Decreto Ley N° 25836, Normas relativas a la autorización y funcionamiento de los Casinos de Juego, los primeros casinos no tardaron en aparecer.

Más de un año después, en diciembre de 1993 se emite el Decreto Legislativo N° 776: Ley de Tributación Municipal, que en su segunda disposición final señala: Facúltase al Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales a emitir, mediante Decreto Supremo, las normas para la explotación de las máquinas tragamonedas y similares.

Teniendo como base lo anterior, en 1994 el ministerio aprueba el Decreto Supremo N° 004-94-ITINCI, el cual reglamenta el uso y explotación de máquinas tragamonedas. Esta normativa también establece las condiciones para ingresar al rubro de juego.

Respecto a las máquinas, el decreto explica que “serán controladas, fiscalizadas y supervisadas por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, a través de la Comisión Nacional de Casinos de Juego, sin perjuicio del pago del impuesto municipal”.

A inicios de 1994 se comenzaron a importar máquinas del extranjero. Las primeras se instalaron en los casinos de los hoteles María Angola, Sheraton y Crillón. Luego llegarían al restaurant La Rosa Náutica y a los bingos Fortuna y Palace.

Con el surgimiento de leyes tributarias (1996) que respaldaron la industria, el crecimiento del sector provocó que nuevas marcas de tragamonedas ingresaran al país. Recreativos Franco y Admiral (Novomatic) fueron las primeras en instalarse, seguidos de IGT.

Atronic (hoy parte de GTECH) le seguiría los pasos. La llegada de esta empresa fue importante para la actividad, pues fue una de los primeros en ingresar slots que incluían bonos, pantalla de video y cinco rieles, generando que otros fabricantes tomen iniciativas similares. Posteriormente Bally y Aristocrat ingresarían al mercado peruano.

Durante la llegada de empresas extranjeras, la presencia del empresario Vladimir Trajkovski marcó un punto de quiebre. Desde su arribo al Perú en 1995, formó parte de la historia empresarial de las inversiones en el sector operando la International Capital Corporation, una importadora de máquinas de juego.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos son las personas que trabajan en una organización. Se han utilizado distintos términos para describir a estas personas: empleados, asociados, personal y recursos humanos. Ninguno de estos términos es mejor que otro, por lo que a menudo se utilizan de forma indistinta.¹

Dessler, Rodríguez (2005)² denota ocho políticas para dividir a la ARH, las cuales son:

1. Políticas de empleo
2. Políticas de remuneración;
3. Políticas de seguridad y mejora de las condiciones de trabajo;
4. Políticas de capacitación y desarrollo de capacidades (también llamadas competencias);
5. Políticas de información y comunicación (tanto interna como externa);
6. Políticas de implicación (participación del personal);
7. Políticas de relaciones profesionales (definición del campo y términos de negociación y de la concentración, así como la relación con los sindicatos);

¹ Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall, Madrid.

² Dessler, G. (2005) Human resource management. 10.a ed. New Jersey: Prentice-Hall.

8. Políticas de actividades sociales y culturales (maneja entre otros aspectos las relaciones con las familias de los empleados, a fin de lograr la integración y la lealtad de éstas hacia la empresa.

Chiavenato, Idalberto (2002)³ La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Chiavenato (2000)⁴ también define a la los Recursos Humanos como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. También menciona que ésta puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización.

³ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos; 5ta Edición; Editorial McGraw Hill. Pp. 158

⁴ Chiavenato I. (2000) Administración de Recursos Humanos 5ta Ed. McGraw Hill, Colombia. Pp. 149, 150, 167.

I. Planificación de personal⁵

La planificación de personal busca mantener y mejorar la habilidad de una organización para alcanzar los objetivos corporativos previamente establecidos. Para ello, desarrolla estrategias diseñadas para aumentar las contribuciones actuales y futuras de los trabajadores. La planificación de personal significa tener en cuenta el futuro y establecer qué tipo de personal y qué cultura empresarial queremos desarrollar y disponer a medio y largo plazo.

Las ventajas de la planificación de personal son: Contratación del número adecuado de trabajadores a todos los niveles de la jerarquía. La determinación de las necesidades de personal en cada momento es más fácil. Se ponen de manifiesto las áreas de alta productividad del personal. Capacidad de predicción de las implicaciones que los cambios en los métodos de contratación, formación y promoción pueden conllevar.

La Planificación del Personal puede ser de dos tipos: Una dinámica y otra estática. La primera hace referencia a la previsión de necesidades humanas de todo orden y al estudio previo de la problemática que se producirá en determinado lapso de tiempo. La segunda se orienta al conocimiento de los seres humanos de la empresa en el presente y la utilización

⁵ Sainz Fuertes, Antonio (1994) Gestión de Recursos Humanos) Alcala de Henares.

de los recursos disponibles y los análisis pasados que se hayan podido llevar a cabo⁶. Autor que nos asegura que hay cuatro puntos claves para llevar a cabo una efectiva planificación de personal:

1. Determinar los requerimientos de personal en términos de la planificación integral de la empresa.
2. Definir las funciones de los nuevos puestos que hayan de surgir y planes futuros.
3. Evaluar la efectividad y potencial del personal actual.
4. Establecer un sistema de coordinación entre planificación de personal y operaciones diarias; se trata de hacer seguimiento al trabajo de los funcionarios, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en las labores que llevan a cabo, evitando la improvisación a la hora de la entrega de resultados.

1.2.1.1. Trabajo en Equipo

El trabajar en equipo resulta fundamental y necesario en las empresas, ya que les da una estabilidad emocional y los trabajadores se sienten contentos y motivados.

⁶Peña Baztan, Manuel (1991) La Psicología y la Empresa. Tratamiento del factor humano, Madrid, Esade, pag: 427.

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

- ~ **Los Roles de los participantes.** Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.⁷
- ~ **La comunicación.** Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- ~ **Liderazgo.** Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- ~ **Compensación.** Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente

⁷ Sánchez Pérez José (2006) Fundamentos del Trabajo en Equipo para equipos de trabajo. Madrid. Mc. Graw Hill.

que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

~ **Compromiso.** Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Las personas que participan en un equipo tienen algunas de las siguientes características:

- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan.
- Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo.
- Contribución al logro esperado.
- Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización.
- Saben qué se espera de ellas en su gestión.
- Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos
- Motivan y animan a todo el equipo
- Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrantes
- Es solidario cuando debe serlo.
- Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos.

- Integra a los recién llegados

1.2.2. Capacitación

La capacitación es el proceso más importante en la gestión de recursos humanos, debido a la toma de decisiones que se tienen que optar en situaciones donde confluyen intereses comunes entre el candidato y la organización. Ambos, la organización y el postulante realizan esfuerzos paralelos para exponer su mejor presentación, por un lado, la organización trata de obtener los mejores recursos humanos del mercado laboral y, los postulantes con su interés de querer el puesto de trabajo, sea porque él considera importante a la organización o para acceder a una fuente que le permita satisfacer otras expectativas individuales.

Proceso de Captación de recursos humanos es de vital importancia para la organización, ya que del éxito de la ejecución de sus programas dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.⁸

Proceso de **Captación** de recursos humanos tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; y se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.⁹

⁸ Koontz, H / Weihrich, H. Administración: Una perspectiva global. 10.^a ed. Editorial Mc Graw Hill. Pp. 87

⁹ Ibid pp. 88

La Capacitación de personal es un programa importante en el Proceso de Habilitación de recursos humanos, cuyas acciones debidamente planificadas brindarán contenidos que exige el puesto de trabajo según los niveles de responsabilidad de las funciones o labores que cumplen y /o a la política de personal con respecto a los planes de carrera de la organización.

La administración diseñará las acciones para cada tipo de capacitación (Actualización, Especialización, Perfeccionamiento), y por la exigencia de aprendizaje, los trabajadores o candidatos deberán poseer como mínimo el nivel de estudios superiores (tecnológico o universitario), para tener acceso a estos eventos, y/o de acuerdo a las necesidades de la organización determinados por la situación problema del nivel de responsabilidad del puesto de trabajo.¹⁰

1.2.3. Clima organizacional

Un clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar rápidamente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

El clima organizacional está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los

¹⁰ Bohlander, Snell y Skerman (2001) Administración de recursos humanos. 12.^a ed. International Thomson Editores.

miembros el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración.

Elementos del Clima Organizacional:¹¹

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

¹¹ Goncalves, Alexis (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Brunet (2008)¹² define al clima organizacional como la percepción que posee el individuo de la empresa para la cual trabaja y la opinión formada en términos de autonomía individual, grado de estructura, obligación exigida por el puesto, tipo de recompensas, consideraciones, agradecimiento, apoyo. Atendiendo a estas especificaciones, este autor señala la importancia del clima para el desarrollo, evolución, adaptación al medio exterior de cualquier organización educativa. Brunet también señala que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características del estilo gerencial, las cuales pueden constituir su personalidad interna. En ese sentido, se tiene que: El clima laboral es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo en la satisfacción y por lo tanto, en la productividad.

Chiavenato (2008)¹³ Expresa que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, ligado al grado de motivación del personal, e indica de manera específica las propiedades del medio ambiente de trabajo; es decir, aquellos aspectos de la organización, los cuales desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

¹² Brunet, A. (2008) El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Pp. 99.

¹³ Chiavenato, I. (2008) Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc Graw Hill. México. Pp. 331

Para **Navarro y García (2007)**¹⁴ El análisis, diagnóstico del clima organizacional permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción, las cuales pueden afectar directamente al personal, así como diseñar procesos de intervención atendiendo elementos problemáticos a través de tratamientos específicos.

Chiavenato (2005)¹⁵ nos da un alcance de clima laboral es en donde además de considerar el medio ambiente como un factor importante, también destaca la influencia e importancia de los directivos en el clima laboral.

“() El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas”.

¹⁴ Navarro y García (2007) "Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional". Editorial Norma. Bogotá. Pp. 37

¹⁵ Chiavenato I. (2005) Administración de los Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill. Pp.52

Davis y Newstrom (2006)¹⁶ Le dan especial importancia a los factores ambientales haciendo especial énfasis en "las interrelaciones del ambiente organizacional, así como las percepciones de los individuos acerca de las actividades realizadas en ellas".

Martínez Beatriz (2001)¹⁷ El Clima Laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Manifiesta que existen otras dimensiones básicas que deben ser consideradas en este tipo de análisis, en donde para estudios de Clima Organizacional se plantean 12 dimensiones; las primeras cinco se refieren mayormente a la vida del personal dentro de la organización. Las siguientes cinco dimensiones son de alcance más organizacional; los campos de acción "yo vivo" y "yo actúo" se refieren respectivamente a las dimensiones concernientes a las actitudes y las intenciones de los empleados sobre su trabajo.

Por su parte, **Likert y Gibson (1986)**¹⁸ plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede

¹⁶ Avis, K. y Newstrom, J. (2006) Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México. Pp. 263

¹⁷ Martínez, B. (2001) Análisis del Clima Laboral: una herramienta de gestión imprescindible, México, p.8

¹⁸ Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.

describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Según **Sudarsky (1977)**¹⁹ el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Watters et al. (citado en Dessler, 1976)²⁰ define al clima organizacional como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

1.2.4. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones

¹⁹ Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.

²⁰ Werther, W. y Davis, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.

familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.²¹

La satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia²².

Gibson (2009)²³ Nos dice que la satisfacción laboral "es la actitud personal con respecto al trabajo, esta puede ser positiva (satisfacción) o negativa (insatisfacción)". Mediante

²¹ Blum, M. y Naylor, J. C. (1990) Psicología industrial. México: Trillas. Pp. 45

²² Davis, K. y Newstrom, J. W. (1991) El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional (8ª ed.) México: McGraw-Hill

²³ Gibson, J. (2009) "Liderazgo empresarial". Editorial Edim. Barcelona. España. Pp. 381

su estudio, los directivos de las instituciones educativas podrán saber los efectos producidos por las políticas, normas, procedimientos, disposiciones generales de la organización en el personal.

Kreitner y Kinicki (2008)²⁴ Sostienen que una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con otro u otros aspectos. Es decir, la satisfacción, es una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo del docente, es una situación inestable, la cual puede variar de un trabajador a otro, y según el alcance de las metas de vida de cada uno de ellos, además, esta satisfacción también incluye el compromiso, así como el objetivo social del trabajo realizado.

Robbins (2008)²⁵ La satisfacción laboral es de gran interés por cuanto indica la habilidad de la institución escolar para satisfacer las necesidades de los docentes, por los siguientes motivos:

- a. Existen muchas evidencias de que los docentes insatisfechos se ausentan con mayor frecuencia y suelen incumplir más.
- b. Se ha demostrado que los docentes satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado,

²⁴ Kreitner, R. y Kinicki, A. (2008) "Comportamiento de las organizaciones". Editorial Irwin. Madrid. Pp. 89

²⁵ Robbins, S. (2008) "Comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall. México. Pp. 412

dependiendo de los aspectos manifestados en éste como una necesidad.

- c. La satisfacción laboral es de gran interés por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia, efectividad alcanzado por la institución: como tal, son indicadores del comportamiento de los cuales pueden derivar políticas y decisiones institucionales.
- d. Es más probable que los docentes satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.
- e. Actualmente, se presta mayor interés a la satisfacción laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento, subyace la idea de que las personas trabajen eficazmente pero sintiéndose bien, o a la inversa, a gusto con el trabajo, al mismo tiempo ofrecer un resultado satisfactorio.
- f. Es un hecho observable que los docentes satisfechos en su trabajo son quienes producen y rinden más. Por el contrario, quienes están insatisfechos son más improductivos.
- g. Todas las personas son capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, se

comprenden, comunican, respetan, trabajan en armonía y cooperación.

Davis y Newstrom (2006)²⁶ Plantean que la satisfacción laboral se asume como parte del bienestar de las personas y lleva implícito el logro de las metas organizacionales, en este ámbito se involucran aspectos externos e internos del individuo, así como las situaciones generadoras de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

1.2.5. Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de actividades gerenciales o directivos que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas.

El liderazgo efectivo es aquel que logra resultados aquel que se ve y no del cual se habla. Existen varias características del liderazgo efectivo del cual sobre sale que un líder efectivo hace que una empresa tenga una mejor productividad.

La productividad es la relación entre cantidad y los recursos utilizados para dicha producción.

El liderazgo efectivo es aquel que hace que una empresa sea productiva para optimizar los recursos y tiempo en equipo con los trabajadores.

²⁶ Davis, K. y Newstrom, J. (2006) Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México. Pp. 211

Warren Bennis & Burt Nanus (2001)²⁷ El liderazgo concierne al carácter. El carácter es algo en constante evolución. El proceso de convertirse en líder se asemeja mucho al de volverse un ser humano integrado. Cuando se observan los criterios que la mayoría de las organizaciones emplean para evaluar a sus ejecutivos, se suelen encontrar siete: capacidad técnica, habilidades sociales, capacidad conceptual, captación de señales, gusto, juicio y carácter. De estas las dos últimas son las más difíciles de identificar, medir y desarrollar.

Martínez, (2005)²⁸ El liderazgo implica conciencia de la realidad, compromiso para interceder ante ella de una manera organizada y en consenso; esto es lograr que otras personas trabajen por alcanzar un futuro deseado y posible. En especial vale la pena resaltar el concepto de liderazgo gerencial, por ser el que está enfocado al desarrollo del talento humano en las organizaciones.

Para **Senlle Andrés (2000)**²⁹ El líder es quien tiene las cualidades para llevarse positivamente en la forma de ser de otras personas de forma natural y aceptada; un líder debe tener las características:

- a. Escucha y busca comprender las inquietudes del equipo.
- b. Orienta al equipo al logro de objetivos comunes que satisfacen a las personas y a la+ empresa.

²⁷ Warren Bennis & Burt Nanus (2001) *Lideres Estrategias para un liderazgo eficaz*, Ed. Paidós ibérica, España. pp. 14

²⁸ Martínez (2005) *Calidad, estrategia y competitividad*. Editorial Deusto. Bilbao. España. Pp. 34.

²⁹ Andrés Senlle, (2000) *Liderazgo de la nueva calidad*, Ed. Gestiones España. Pp. 65, 100,101

- c. Planifica, organiza, apoya, orienta.
- d. Esta cuando se le necesita, no aceptara el trabajo o el protagonista.
- e. Sabe reconocer explícitamente el trabajo bien hecho.
- f. Tiene entusiasmo y lo sabe contagiar.
- g. Busca soluciones y toma decisiones oportunas.
- h. Resuelve problemas.
- i. Esta técnicamente preparado para dirigir.
- j. Motiva al equipo, lo estimula.
- k. Es creativo, imaginativo y sabe asumir los cambios.
- l. Es una persona ecuánime y controlada.
- m. Hace comprender a los colaboradores la fuerza de un equipo unido.
- n. Fomenta la participación con un método.
- o. Se preocupa por las personas, su formación y desarrollo.
Solicita formación para el equipo y defiende su posición.

I. Tipos de liderazgo

Cyril Levicki (1998) propone la existencia de siete tipos de líder: ³⁰

- ~ **Líder carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones

³⁰ Cyril Levicki (1998) El gen del liderazgo. Panorama Editorial S.A. pp. 189

consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

- ~ **Líderes de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo.
- ~ **Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones.
- ~ **Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- ~ **General en jefe o general del ejército:** llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa.

Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones.

~ **Líderes de la realeza:** tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

~ **Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas.

II. Clasificación del Liderazgo

Senlle (2004)³¹ Plantea la existencia de numerosas clasificaciones de este, entre las cuales se encuentran:

~ **Liderazgo parental:** ejercido por los padres dentro de la familia, y por el docente en sus relaciones con sus estudiantes en la escuela. Se caracteriza por su función protectora de las personas, consideradas individualmente como miembros del grupo, lo que aparentemente implica una contradicción con las funciones del líder, las cuales se refieren, no a las personas individualmente, sino al grupo como tal,

³¹ Senlle (2004) "Calidad y liderazgo". Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pp. 86

según se indica al tratar de la significación de este dentro del grupo.

~ **Liderazgo instituidor:** predominante en los grupos que convergen a un fin, es el más numeroso en la vida social moderna. Forma parte de la estructura de una institución escolar o grupo expresada mediante él. En este tipo de liderazgo se distinguen tres subgrupos: creador, organizador, técnico.

a. **Liderazgo creador;** no crea propiamente la norma de acción de la comunidad, sino, como intérprete auténtico de la voluntad de esta, la expresa exteriormente, con el acuerdo de todos los miembros del grupo. La actividad creadora de esta clase de líderes se encuentra en aquellas decisiones no previstas y que quedaron libradas, tanto a su criterio como a su buen juicio.

b. **Liderazgo organizador;** establece o regula las funciones organizativas del grupo, interesándose por regular las funciones creadoras de la organización.

c. **Liderazgo técnico;** desempeña solamente funciones ejecutivas, ejerciendo determinadas influencias dentro de la conducta del grupo.

~ **Liderazgo formal:** actúan dentro de ciertas reglas previamente establecidas, lo cual indica que está regido por normas donde se establecen limitaciones o le imprimen una dirección a su acción.

~ **Liderazgo informal:** son personas a quienes siguen, consultan y solicitan los demás miembros del grupo, sin orientar el título de dirigentes. No requieren nombramiento ni designación especial pues sus funciones surgen como hecho espontáneo en las comunidades.

III. Características de los estilos de liderazgo

~ **Comportamientos de desempeño de tareas:** Acciones que se toman para garantizar que el grupo de trabajo u organización alcance su meta.

~ **Comportamiento de mantenimiento de grupo:** Acciones que se toman para asegurar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones laborales armoniosas y preservar la estabilidad Social del grupo.³²

~ **Capacidad de comunicarse:** La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

~ **Inteligencia emocional:** Definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los

³² Bateman Thomas S., Snell Scott A., (2005) Administración Un Nuevo Panorama Competitivo, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, México DF, Pág. 373

demás, de discriminar entre ellos y utiliza esta información para guiar el pensamiento y la acción.³³

- ~ **Capacidad de establecer metas y objetivos:** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- ~ **Capacidad de planeación:** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- ~ **Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo:** Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- ~ **Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- ~ **Tiene carisma:** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse

³³ Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia.

- ~ **Es Innovador:** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.
- ~ **Un líder es responsable:** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- ~ **Un líder está informado:** Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.³⁴

1.2.6. Motivación

La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provoca que se comporten de una manera específica para dirigirse hacia las metas. En el caso de las empresas la motivación influye en la productividad de las mismas, por ello es tarea de las autoridades de cada empresa canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de las organizaciones.

³⁴ Ivancevich Jhon M., Konabaske Robert., Matteson Michael (2006) Comportamiento Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, México, Séptima Edición pp. 102

El proceso en que se desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha.

Colvin y Rutland (2008)³⁵ La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Dessler (2008)³⁶ Interpreta la motivación como el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, las cuales se sienten internamente y se pueden satisfacer con factores externos o incentivos. Bajo esa perspectiva, puede definirse como la voluntad de las personas de hacer algo, que está condicionada

³⁵ Colvin, M. & Rutland, F. (2008) Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University.

³⁶ Dessler, G. (2008) "Administración". Editorial Prentice Hall. México. Pp. 202

por la habilidad necesaria para realizar la actividad, satisfaciendo alguna necesidad.

Arana (2008)³⁷ afirma que las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto ya que un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de tal manera que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Robbins (2004)³⁸ El proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Koontz (1999)³⁹ La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Solana (1993)⁴⁰, la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada,

³⁷ Arana J. (2013) ensayo liderazgo, subtema motivación para la productividad.

³⁸ Robbins (2004) El proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta

³⁹ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 501.

⁴⁰ Solana, Ricardo F. (1993) Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, Pág. 208.

con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

I. Tipos de motivación

Motivación por la competencia.- Se basa en realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para solucionar problemas y luchan por ser creativos. Lo más importante es que estos individuos se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo por su satisfacción interna y el reconocimiento de los demás. Estas personas también esperan un trabajo de alta calidad de sus asociados y pueden impacientarse si quienes colaboran con ellos no tienen estas expectativas.

Motivación por logro: necesidad Psicológica de alcanzar el éxito en los estudios, también podríamos decir que es el impulso que tienen las personas de superar retos y obstáculos para alcanzar metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito por sí mismo, no por las recompensas que le acompañan⁴¹.

Motivación social: Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana; los seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales

⁴¹ Lahey, B. B. (1999) Introducción a la Psicología (6ta ed.). Chicago, IL: Mc. Graw Hill. P.135

fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos.⁴²

Motivación por afiliación: El ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres la motivación por afiliación viene a ser la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales, es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado, como lo menciona en su publicación. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afiliarse, por ejemplo puede haber interés en común que comparten el gusto por el futbol, el gusto por la música y esos mismos intereses los hace comprenderse en algunos casos⁴³.

Motivación por el poder.- Es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder podrán usarlo constructiva o destructivamente. Son buenos gerentes cuando su impulso está orientado hacia un poder institucional y no personal. El primero es la necesidad de

⁴²Davidoff, L. (1989) Introducción a la Psicología. México McGraw Hill.

⁴³Idid. P.136

influir en el comportamiento de otros para el bien de la organización.

Motivación por autorrealización: se ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica; en la que demuestra que los seres humanos tenemos prioridades a atender por ejemplo ante toda necesidad lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas luego el sentirme seguro que no estemos en peligro y así una necesidad conduce a otra necesidad en la jerarquía⁴⁴.

1.2.7. Comunicación

La comunicación es una de las prácticas de recursos humanos que se encuentra implícita en el resto de prácticas de gestión propuestas para las empresas innovadoras. Las estructuras orgánicas, como el trabajo en equipo, la participación, el reconocimiento o la formación requieren que se establezcan unos mecanismos idóneos de comunicación, los cuales influirán positivamente sobre la innovación.

La comunicación constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo

⁴⁴ Cohen, R., & Swerdlik, M., (2000) Pruebas y evaluaciones Psicológicas. 2ª edición. México: McGraw Hill S.A. de C.V.

de poder intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí.

Collins (2007)⁴⁵ afirma que la cultura empresarial y el desarrollo del personal son indispensables para la supervivencia y el éxito de la empresa porque conlleva a una cultura empresarial sana donde la comunicación y la productividad florecen por su propia cuenta. En un mundo perfecto, cada persona sería auto responsable y no tendríamos que gastar cantidades enormes de tiempo y recursos asegurándonos de que cada empleado añada a la energía colectiva de la empresa por lo menos un pequeño porcentaje de su potencial verdadero.

Para **Stanton, Etzel y Walker (2007)**⁴⁶ la comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.

Según **Lamb, Hair y McDaniel (2006)**⁴⁷ la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.

⁴⁵ Collins James C., (2007) Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't New York: Harper Business.

⁴⁶ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, (2007), Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 511

⁴⁷ Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl, (2006), Marketing, Octava Edición, International Thomson Editores, Pág. 484.

Cabello, Carmona y Valle (2002)⁴⁸ La tarea principal a desarrollar en este ámbito es la transformación del uso tradicional de la información como fuente de poder, para que el mismo se difunda a través de la organización y esté disponible en distintos medios electrónicos Estructura organizacional.

Chiavenato (2006)⁴⁹ nos dice que la comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Fonseca M. (2000)⁵⁰, comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

I. Tipos de Comunicación

Existen dos tipos de comunicación, que en forma simultánea pueden influenciar el comportamiento del hombre. Es en cada una de ellos donde se almacena la información obtenida sobre algún dato o circunstancia

⁴⁸ Cabello, C., Carmona, A. y Valle, R. (2002) Características organizativas de las empresas innovadoras; estudio de caso preliminar en 4 empresas andaluzas. Revista Madid. Número 15. Pp. 8

⁴⁹ Chiavenato Idalberto (2006), Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición McGraw-Hill Interamericana, Pág. 110.

⁵⁰ María del Socorro Fonseca Yerena (2000), Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, Primera Edición, Pearson Educación, México, Pág. 4.

importante dentro de las organizaciones, expresándose de manera distinta, dependiendo de qué tipo de comunicación se trate⁵¹.

Externa: es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobre todo para alcanzar metas de la organización. “Este sistema es dictado por el ambiente técnico, político y económico de la organización”⁵². Generalmente se utiliza para: “decisiones acerca de modificación de conductas, efectuar cambios operativos o de actuación, entre otras cosas”⁵³.

Interna: en toda organización, la comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad, que son conocidos como formales (correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.).

La comunicación interna se crea y desarrolla con la interacción de la gente dentro de estos canales formales.

Dentro de los grupos informales de cualquier organización, también se origina comunicación, que por no seguir los canales formales, se le conoce como comunicación informal, (opiniones, comentarios, rumores, etc.), en ocasiones esta puede ser de gran importancia, ya que por su naturaleza puede influir más

⁵¹ Hersey, P., Blanchard, K.H., Jonson, D.E., (1998) Administración del comportamiento organizacional. (séptima edición). México: Prentice Hall.

⁵² Hughes GD. (1986) Mercadotecnia. Planeación Estratégica. Addison-Wesley Iberoamericana, México.

⁵³ Calderón H. (1990) Manual para la Administración del Proceso de Capacitación. México; Ed. Diamante.

que la comunicación formal, e inclusive ir en contra de esta. Por estos motivos se recomienda a las organizaciones que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales⁵⁴.

1.2.7.1. Finalidades de la Comunicación en la empresa

La comunicación empresarial cuenta con finalidades bien establecidas, las cuales son necesarias para que la comunicación se dé manera adecuada y favorable para los fines propios del negocio. Estas finalidades son:

Toma de decisiones: para que este proceso pueda ser completado los administradores deben contar con las herramientas necesarias que los lleven a elegir de manera eficiente la decisión que mayores beneficios traerá a la empresa, es decir, tienen que tener a la mano toda la información que dará “conclusión respecto al curso de acción que sería más conveniente para la empresa, teniendo en cuenta las posibles consecuencias buenas y malas que esto acarrearía”⁵⁵

Motivar: en todas las empresas la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está a gusto en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es

⁵⁴ Calderón H. (1990); Manual para la Administración del Proceso de Capacitación. México; Ed. Diamante.

⁵⁵ Blum, C. M. y Naylor, C. J. (1976), Psicología Industrial, México; Trillas. Bowers, D. G.

necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización.

Establecer y proyectar una imagen: Es responsabilidad directa de los gerentes y directores crear la imagen que desean proyectar de su empresa, esto no podría ser posible sin la cooperación de sus empleados.

1.2.7.2. Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida⁵⁶.

Mendoza, (2009)⁵⁷ Estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

- **Estrategia como plan:** Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- **Estrategia como táctica:** Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

⁵⁶ Arellano, citado por López Viera, 2003: 214

⁵⁷ Mendoza Fuentes, Adriana: (2009) Propuesta de la Estrategia de Comunicación para el Festival "Casa de Cristal". Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social. Sede Universitaria Municipal de Santa Clara. Pp. 7

- **Estrategia como pautas:** La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no.
- **Estrategia como posición:** La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- **Estrategia como perspectiva:** La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder.

1.2.8. Factores críticos

Los FCE constituyen una importante fuerza impulsora y reguladora del poder de adaptación, a través de los cuales se centra la atención en lo importante estratégicamente y permite enfocar la aplicación correcta de los recursos para la creación de ventaja competitiva, aunque como menciona.

Los Factores Críticos variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un Factores Críticos se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los Factores Críticos con claridad.⁵⁸

⁵⁸ King Stephen F., Burgess Thomas F. (200) Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation. UK. International Journal of Information Management, Vol. 26, pp 59-69.

Leidecker (1984)⁵⁹ Define como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica.

La identificación de los FCE puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker las cuáles se resumen en la Figura 1, y son explicadas a continuación.



⁵⁹ Leidecker Joel K., Bruno Albert V. (1984) Identifying and Using Critical Success Factors. Great Britain. Long Range Planning. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.

1. **Análisis ambiental:** Se refiere a eventos macro -ambientales de riesgo para la empresa. Es importante identificar las fuerzas económicas, políticas y sociales que afectan a la industria y/o empresa.
2. **Análisis de la estructura de la industria:** Esto parte del supuesto de que cada industria tiene sus propios FCE que se encuentran definidos por sus propias características económicas y tecnológicas y que dichos factores son los mismos para toda empresa que compita en dicha industria.⁶⁰
3. **Opinión de expertos:** Esta categoría incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio. La sabiduría convencional, una visión o intuición de la industria a menudo es una excelente fuente de Factores Críticos y combinado con técnicas más objetivas proveen al analista con una fuente de información para fundamentar otros Factores Críticos.
4. **Análisis de la competencia:** Es uno de los análisis más importantes, si no es que es la fuente más importante de Factores Críticos. El análisis de la competencia se refiere más a como las empresas compiten, en contraposición a la estructura de las industrias que incluye el análisis de la competencia como uno de sus cinco elementos estructurales.
5. **Análisis de la firma líder:** A menudo la forma en que la empresa líder en la industria se conduce, puede proveer ideas significativas de los Factores Críticos dentro de la

⁶⁰ Villegas Arias Gladis Cecilia (1997) Gestión por factores críticos de éxito. Consulta Abril de 2008. pp. 1-26.

industria, ya que sirve como punto de referencia. Sin embargo, la decisión estratégica de imitación es peligrosa porque bloquea la búsqueda de caminos alternos, pues se puede creer que existe solo un camino al éxito.

6. **Evaluación de la empresa:** Este es un enfoque específico de la empresa. Esta evaluación es interna y está enfocada al control. Una evaluación de sus fortalezas y debilidades, perfiles de recursos, auditorias y capacidades estratégicas.
7. **Factores temporales e intuitivos:** La intuición de líderes y expertos íntimamente relacionados con la firma es muy importante que si se combina adecuadamente con herramientas más formales y estructuradas es una herramienta muy poderosa.
8. **Impacto de la estrategia de mercado sobre utilidades:** En esta técnica se trata de determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio. La primera y más grande responsabilidad de una empresa es ser rentable.

Rockart (1981)⁶¹ Menciona que los factores críticos del éxito (FCE) es un número limitado de áreas en la cuales, los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento o la organización.

⁶¹ Rockart John F., Bullen Christine V. (1981) A Primer on critical success factors, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

1.2.9. Plan de Acción

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

Cada paso de acción o cambio a ser visto debe incluir la siguiente información:⁶²

- ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?

⁶² Koontz, Harold (2003) Administración, 12ª Edición, Mc Graw Hill, México.

- Comunicación (¿Quién debería saber qué?)

Un plan de acción se debería desarrollar dentro de los primeros seis meses a un año tras el inicio de una organización. Se desarrolla después de haber determinado la visión, la misión, los objetivos, y las estrategias del grupo. Si usted desarrolla un plan de acción cuando se está listo para comenzar a obtener hechos, esto dará como resultado un anteproyecto para poner en marcha su organización o iniciativa.⁶³

➤ **Planes de acción en empresas de entretenimiento (casinos)**

- Elaborar DNC basado en la determinación de brechas para el desarrollo de un plan de capacitación
- Establecer acciones motivadoras orientadas a mejorar reconocimiento hacia los colaboradores, utilizando motivación Intrínseca y Extrínseca.
- Implementar estrategias de comunicación basadas en objetivos de integración de áreas y equipos de trabajo (Periódicos murales, reuniones de confrontación, Grupo T, Buzón de sugerencias, redes sociales) de marzo en adelante

⁶³ <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion>

- Implementación de bandas salariales de acuerdo a las competencias técnicas, puesto y perfiles de cada puesto de trabajo.
- Implementación de programas de SST alineados con la Ley 29783 apuntadas a las mejoras de condiciones de trabajo y Salud Organizacional.
- Implementación un cronograma anual de programas de reforzamiento enfocados a R.S.E, elaborados desde el área de capital humano.
- Definición de funciones y procedimientos de trabajo (MOF) para la generación de Planes de Sucesión, Evaluación y Capacitación.

1.2.10. Seguridad y salud en el trabajo

Salud Ocupacional busca también favorecer que los trabajadores lleven vidas social y económicamente productivas y contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible; de esta manera la salud ocupacional promueve el enriquecimiento humano y profesional en el trabajo.⁶⁴ La Organización Internacional del Trabajo (OIT), junto con gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores, proporciona asistencia a través de programas nacionales de Trabajo Decente. Las prioridades y objetivos se definen dentro de los marcos de desarrollo nacional con el propósito de superar los principales déficits de trabajo

⁶⁴ <http://www.msal.gov.ar/index.php/home/salud-ocupacional>

decente mediante programas eficientes que abarquen cada uno de los objetivos estratégicos.

OBJETO DE LA POLÍTICA NACIONAL.- La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo del Perú tiene por objeto prevenir los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y reducir los daños que se pudieran ocasionar a la salud de las trabajadoras y trabajadores, que sean consecuencia del trabajo, guarden relación con la actividad laboral o sobrevengan durante el trabajo que éstos realizan.⁶⁵

PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA NACIONAL⁶⁶

- **Prevención.** Establecer medios y condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de toda trabajadora y trabajador, considerando todos los factores que incidan en la seguridad y salud en el trabajo.
- **Gestión integral.** Integrar la promoción de la seguridad y salud en el trabajo dentro de las políticas nacionales y la gestión general de toda unidad productiva de bienes y servicios.
- **Responsabilidad.** Asumir oportunamente las implicancias económicas y las contempladas en las normas vigentes, derivadas de un accidente o enfermedad que sufra una persona en el desempeño

⁶⁵ DECRETO SUPREMO N° 002-2013-TR

⁶⁶ Ibid.

de sus actividades productivas o a consecuencia de éstas.

- Universalización. Procurar el aseguramiento de todos los riesgos del trabajo a todas las trabajadoras y trabajadores en todas las actividades productivas de bienes y servicios.
- Atención integral de la salud. Garantizar que toda persona que trabaje cuente con ambientes de trabajo saludables y fomentar estilos de vida saludable. Garantizar que toda persona que sufra un accidente de trabajo o enfermedad profesional reciba todas las prestaciones que requiera para su recuperación y rehabilitación, procurando su reinserción laboral.
- Participación y diálogo social. Promover mecanismos que aseguren la participación efectiva de las organizaciones de empleadores y trabajadores en la adopción de mejoras en materia de seguridad y salud en el trabajo.

1.3. Marco Legal

1.3.1. Constitución Política del Perú

Artículo 1°.- La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado.

Artículo 2°.- Toda persona tiene derecho:

2. A la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.
3. A la libertad de conciencia y de religión, en forma individual o asociada. No hay persecución por razón de ideas o creencias. No hay delito de opinión. El ejercicio público de todas las confesiones es libre, siempre que no ofenda la moral ni altere el orden público.
4. A las libertades de información, opinión, expresión y difusión del pensamiento mediante la palabra oral o escrita o la imagen, por cualquier medio de comunicación social, sin previa autorización ni censura ni impedimento algunos, bajo las responsabilidades de ley.

1.3.2. Leyes referentes a los casinos

Los impuestos y tributos han formado y forman parte del proceso de formalización de la industria. Debido a ellos los juegos han crecido hasta convertirse en una fuente de desarrollo para la economía.

Una de las primeras normas tributarias fue dictada en 1996. Con ella se crea el Impuesto Selectivo a los Juegos de Azar, a través del Decreto Legislativo N° 821, denominado también Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo.

En 1999 se dicta la ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas (Ley N° 27153), que dispone un mejor tratamiento para el sector al crear, como máxima autoridad competente para regular la actividad de

azar, la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT).

Ya en 2005, con la publicación de la Resolución Directoral N° 744-2005-MINCETUR/VMT/DNT, se normaría el Procedimiento de Fiscalización y Sanción para Máquinas Tragamonedas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 10° de la Ley de 1999.

En julio de ese año, con la Ley 28842, el país establecía como delito el funcionamiento ilegal de juegos de casino y máquinas tragamonedas. En diciembre, el gobierno aprueba la Ley de Reordenamiento y formalización de la actividad de explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas. Dicha norma permitió que la mayoría de los operadores accedan al marco legal vigente.

Al año siguiente, mediante la Ley 29149, las autoridades penalizan la tenencia, comercialización y explotación de máquinas tragamonedas dirigidas a menores de edad, lo que significó un avance en el tema.

Con un sector de juego estable, el 2008 se convierte en un nuevo inicio para la industria, pues en ese año la actividad de juegos de azar incursiona en el control online para las salas. Ya en enero del 2010, bajo el Decreto Supremo 002-2010-Mincetur, el Mincetur adquiere la facultad para emitir normas complementarias al sistema online.

Los últimos años han servido para consolidar los objetivos y metas del sector. Ahora la industria cuenta con una

formalización total y con normas de prevención de lavado de activos, aplicables a operadores y máquinas tragamonedas.

La confianza que transmite la industria ha hecho que durante el 2013 el gobierno recaude 269 millones de soles de impuesto. Para este año, el sector tiene proyectado alcanzar 300 millones de soles, según estadísticas oficiales de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas tragamonedas.

La gran cantidad de recaudación trajo consigo que el gobierno se preocupe por el uso consciente del juego. Por eso, como medida de seguridad, en 2012 el gobierno dictó la Ley para la Prevención y Tratamiento de la Ludopatía (Ley 29907).

Esta normativa se hizo efectiva en Junio del 2013 bajo el Decreto Supremo 007, el cual reglamentaba a la Ley 29907.

Esta breve retrospectiva muestra el gran trabajo que la industria de casinos y juegos de azar viene realizando por más de dos décadas en el Perú. Atrás, como sabemos, quedaron los años de ilegalidad en los que se soñaba con un sector formal; hoy esto es una realidad y la industria es considerada una de las más sólidas de América Latina.

1.4. Investigaciones

Flavio Oré (2016)⁶⁷ concluye:

⁶⁷ Oré Espada Flavio Richard (2016) Factores de la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional Del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra Del Perú. UIGV., tesis maestría en Gerencia Social y RR.HH. pp. 120

- a) Existe relación entre los factores de la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- b) Existe relación entre el sistema de recompensas justas y el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- c) Existe relación entre las condiciones favorables de trabajo y el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- d) Existe relación entre los factores de la Satisfacción Laboral y las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- e) Existe relación entre los factores de la Satisfacción Laboral y el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- f) Existe relación entre los factores de la Satisfacción Laboral y el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- g) Existe relación entre los factores de la Satisfacción Laboral y el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

Dzul Norka (2010)⁶⁸ concluye:

- a) El personal docente de los centros educativos estudiados está ligeramente satisfecho con su trabajo, ya que la media de satisfacción laboral fue de 5.29, en una escala de 1 a 7, donde el 7 tiene el mayor puntaje de satisfacción. El 65% de los encuestados manifestó estar totalmente satisfecho con su trabajo como docente, mientras que el 28% expresó insatisfacción laboral. Los docentes que declararon insatisfacción en su trabajo indicaron que esto es por: (a) falta de mejoras en el nivel académico, (b) falta de relaciones interpersonales positivas, (c) falta de actualización docente, (d) falta de apoyo para aplicar y desarrollar técnicas de trabajo, (e) falta de motivación, (f) falta de un ambiente de trabajo confortable y g) falta de buenas condiciones en el entorno físico.
- b) De los factores externos analizados, la variable condiciones laborales es predictora de la satisfacción laboral del personal docente de las tres secundarias que son objeto de estudio.
- c) Los factores demográficos: edad, género y años de experiencia no son factores predictores de la satisfacción laboral del personal docente de los tres centros educativos en estudio.

⁶⁸ Dzul Ramírez, Norka Jocabed (2010) Factores Predictores de la Satisfacción Laboral del Personal Docente de tres Planteles Educativos del Municipio de Torreón, Coahuila. Universidad de Montemorelos.

Bouroncle Gino G. (2009)⁶⁹ concluye:

- a) El clima laboral es percibido por un 76.3% dentro de los términos promedios esperados, es decir, habría un cierto nivel de autorrealización, un involucramiento laboral moderado, una supervisión rígida, una comunicación fluida y coherente para alcanzar los objetivos, así como una percepción de condiciones laborales no satisfactorias plenamente como sería el caso de tener todavía una remuneración baja y un inadecuado apoyo logístico.
- b) La satisfacción laboral es también moderada, cercana al punto medio de la distribución de valores; y un análisis más específico por factores indica que si bien es cierto, ambos factores intrínsecos y extrínsecos son moderados, es ligeramente más alto en los factores extrínsecos que tienen que ver con las condiciones externas que afectan el desempeño laboral. Como se comprenderá la naturaleza de estas hipótesis 1 y 2, exigidas por los revisores, es meramente descriptiva y solo se pueden obtener frecuencias y porcentajes, los cuales indican un clima laboral promedio, así como, una satisfacción laboral también moderada dentro de la mayoría de la población policial sujeta a este estudio; todo lo cual se explicaría por las mejoras en condiciones laborales que hubieron en los últimos años en esta institución.
- c) Se hallaron diferencias significativas en el clima laboral para el grupo de hombres sólo en la escala condiciones laborales, cuando $p < .05$; los promedios fueron ligeramente mayores para el grupo de menor edad aunque no significativos; así mismo, el

⁶⁹ Bouroncle Luque, Gino Guillermo (2009) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal de la Policía Nacional del Perú del Distrito de San Miguel (Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Posgrado) Lima - Perú. pp. 102

clima laboral es mejor percibido por los oficiales y en cuanto al área de trabajo el personal de patrullaje motorizado destaca en autorrealización y condiciones laborales, mientras que el personal de comisarias destaca en involucramiento laboral, supervisión y comunicación.

- d) La satisfacción laboral es mayor y significativa cuando $p < .05$ para los hombres, igualmente es ligeramente mayor pero no significativa para el grupo de menor edad, es así mismo mayor el nivel de satisfacción laboral en el grupo de oficiales así como en los que labora en el área de patrullaje motorizado, mientras que el puntaje más bajo es en el personal de tránsito.
- e) Se ha probado parcialmente la hipótesis al obtener una correlación pequeña y débil entre el clima organizacional o laboral y satisfacción laboral, tanto para el puntaje general como para las correlaciones de cada uno de sus componentes, destacando sólo como correlación significativa, cuando $p < .05$, la hallada entre supervisión laboral y satisfacción laboral, así como, supervisión con factores extrínsecos de la satisfacción laboral.

1.5. Marco Conceptual

Calidad: orientada a satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de

la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad⁷⁰.

Capacitación: Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.⁷¹

Capital humano: Hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja, es decir el grado de formación que disponen, la experiencia que cada uno reúne en su haber, la cantidad de empleados y la productividad que de ellos resulta.⁷²

Clima organizacional: Ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional.⁷³

Comunicación: La comunicación asertiva como la capacidad humana de interrelacionarse con sus semejantes para resolver diferencias, enfrentar situaciones con un sentido de racionalidad, donde prima el respeto mutuo, la sinceridad, la espontaneidad, expresión honesta de sentimientos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.⁷⁴

⁷⁰ Mariño Hernando (1993) Planeación Estratégica de la Calidad Total. Pág. 2.

⁷¹ <http://definicion.com.mx/capacitacion.html>

⁷² <http://www.definicionabc.com/economia/capital-humano.php>

⁷³ Chruden, H. y Sherman, A. (1999) Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

⁷⁴ D" Armas, L. (2010) "Test de autoconocimiento". Editorial Robinbook. Barcelona. España.

Conocimiento: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo⁷⁵.

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.⁷⁶

Eficacia: aptitud valuable, evidenciable y mensurable para causar o lograr un resultado predefinido. Se aplica tanto a las gestiones, acciones y labores como a sus resultados⁷⁷.

Eficiencia: Es la habilidad de lograr objetivos optimizando la utilización de los recursos (tiempo, horas/ hombre, insumos y otros)⁷⁸.

Empleo: Representa la actividad global como componente de los efectivos laborales ocupados y de la duración del trabajo efectivo. En cualquier economía moderna, desarrollada o no, la situación y evolución del empleo constituye una de las preocupaciones fundamentales.

⁷⁵ <http://definicion.de/conocimiento/>

⁷⁶ <http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral>

⁷⁷ <http://www.definicion.org/>.

⁷⁸ Vásquez Gálvez Felipe Adrián (2013) “La Evaluación del Desempeño Ambiental” – Pág. 1
Editorial – México.

Estructura organizacional: La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.⁷⁹

Ética: se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión.⁸⁰

Evaluación: Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa.⁸¹

Liderazgo: es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.⁸²

Motivación: La motivación es la causa del comportamiento de un individuo, o razón por la que el mismo lleva a cabo una actividad

⁷⁹ <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional>

⁸⁰ <http://definicion.de/etica/>

⁸¹ <http://www.chasque.net/gamolnar/evaluacion>

⁸² <http://definicion.de/liderazgo/>

determinada, y en sus niveles altos esta contribuye significativamente al desempeño de la excelencia.

Principios: tiempo. Cambiar los principios, para muchos, es como cambiar de moral, como ser incoherente en la vida.⁸³

Responsabilidad: Obligación legal en la que se ha incurrido o se puede incurrir por acción u omisión, es decir, por hacer o no hacer algo. Consiste en hacerse cargo de uno mismo, de sus actos y de sus consecuencias. Implica además, asumir las consecuencias de las acciones que hemos emprendido⁸⁴.

Responsabilidad social: la Responsabilidad Social es un modo de gestión integral de la empresa, que se puede caracterizar como gestión de impacto (humanos, sociales y ambientales), que la actividad de la organización genera, en un esfuerzo constante por abarcar y satisfacer los intereses de todos los afectados potenciales.⁸⁵

Salud organizacional: Estado de la organización referido a la capacidad de cumplir sus objetivos mediante su identificación con individuos capaces de aprender a adaptarse a los cambios del entorno al percibir la realidad y al integrar positivamente las tensiones internas.⁸⁶

Satisfacción: Es el cumplimiento del deseo o del gusto, en términos psicológicos la satisfacción se da cuando existe un estado de placer de

⁸³ Yarce, Jorge. (2003) Construcción de Valores – 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional.

⁸⁴<http://es.wikipedia.org>

⁸⁵ Vallaeys, Francois (2006) Programa de apoyo a iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria, Ética y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo

⁸⁶ Solana, Ricardo F. (1993) Administración de Organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas S.A.

un organismo al haber logrado la meta de las tendencias motivadoras dominantes⁸⁷.

Satisfacción laboral: Es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Salud Ocupacional: Actividad multidisciplinaria que controla y realiza medidas de prevención para cuidar la salud de todos los trabajadores, esto incluye enfermedades, cualquier tipo de accidentes y todos los factores que puedan llegar a poner en peligro la vida, la salud o la seguridad de las personas en sus respectivos trabajos.

Servicio: Para los efectos de esta guía entiéndase por servicio, al ambiente (infraestructura), equipamiento y / o recursos humanos, donde se efectúan los procesos. Estos pueden ser asistenciales, administrativos y de apoyo a la atención médica.

Supervisión: señala que supervisar un centro escolar es una forma explícita de influir en los docentes para que estos consoliden la transformación de sus prácticas educativas. Visto de esa forma, la supervisión educativa es considerada como el acompañamiento de todas las actividades incidentes sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, dirigidas a realizar una mejor planificación, coordinación y ejecución de las mismas dentro de las instituciones escolares.⁸⁸

Trabajo: Es el esfuerzo realizado por los seres humanos con la finalidad de producir riqueza. Desde el punto de vista teórico, este tópico ha sido

⁸⁷ Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000) Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. México: Ed. McGraw-Hill.

⁸⁸ López, F. (2009) Gestión de las organizaciones escolares". Editorial Díaz de Santos. Madrid.

abordado desde diferentes aristas, ya sean económicas, sociales o históricas, principalmente a causa de sus relevantes alcances en lo que hace el desarrollo de la humanidad.⁸⁹

Trabajo en equipo: Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo puede hacer referencia a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en el área de la política, etc.

Valores: principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.⁹⁰

⁸⁹ <http://www.definicionabc.com/general/trabajo.php>

⁹⁰ <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

CAPITULO II:

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Para realizar un estudio de la cultura organizacional es de importancia medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por las, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto sociopsicológico a nivel individual y grupal.

La cultura organizacional es uno de los fenómenos de más importancia en la organización y toda organización con pensamiento estratégico, debe priorizar dentro de su gestión organizacional un conocimiento de su cultura que dinamice los procesos que a nivel interno le den vida a la entidad y la proyecten hacia el futuro. Realizar un estudio de las organizaciones y todos los aspectos integradores de su cultura organizacional nos permite comprender la complejidad de estas,

y advertirlas en su interacción constante con el entorno, lo que en tiempos actuales, contribuye a la no contemplación pasiva de manifestaciones aisladas de sus procesos.

Por lo tanto podemos decir que el Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los dirigentes de las organizaciones deben percibir de qué forma parte del activo de la empresa y por tanto deben valorarlo y prestarle la mucha atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Y esto es especialmente relevante cuando se analiza el clima organizacional con respecto a la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento. Como es sabido las actividades lúdicas llevan muchas veces a casos extremos a quienes asisten a estos lugares donde desarrollan permanencias por largos periodos de tiempo que pueden alterar la conducta. En ese sentido quienes trabajan en estos lugares están sometidas a una fuerte presión que se ve agravada por el horario nocturno en que muchas veces se desarrollan así como a elementos contaminantes como el humo de los cigarrillos y otros. De allí que la problemática de la presente investigación requiere de un cuidadoso análisis.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

El clima laboral es una variable muy importante en la satisfacción y productividad de las personas.

Sandoval Caraveo (2004)⁹¹ mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

⁹¹Sandoval - Caraveo M.C. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, vol. 27 - Año 10. pp. 98

- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

Bowers y Taylor (1997 citado en Sandoval (2004))⁹² en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura de la dirección frente a los nuevos recursos o equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

⁹² Ibid. 123

Palma Sonia (2004)⁹³ desarrolló un instrumento de medición del clima laboral identificando tres dimensiones, las cuales están subdivididas en cinco áreas de evaluación. Las condiciones laborales resultan ser un factor de suma trascendencia y cuya importancia se basa en la situación específica de cada trabajador: duración del trabajo, organización y contenido del mismo; así como también las condiciones laborales están relacionadas a los servicios sociales ofrecidos y la remuneración. Otro aspecto que se abarca con las condiciones laborales son la higiene y la seguridad en el trabajo, incluyendo las prácticas y principios administrativos y las jornadas laborales.

Según **Paredes y Frazer (1992)**⁹⁴ el hecho de que los estudiantes obtengan éxito escolar afectaría directamente a las expectativas de los docentes y, en consecuencia, generaría el cumplimiento de los objetivos de los docentes. La relación entre clima laboral y satisfacción laboral es directa, ya que esta última se ve influenciada por un buen ambiente laboral, el cual debería existir en toda organización.

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Problema General

¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?

⁹³ Palma Carrillo, Sonia (2004) Escala de Clima Laboral CL-SPC. Editora y Comercializadora Cartolán. EIRL- Lima.

⁹⁴ Paredes V. y Frazer L. (1992) School climate in AISD (Austin Independent school district). Austin Texas. Office of research and evaluation, AISD. pp. 87.

2.1.3.2 Problemas Secundarios

- a. ¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?
- b. ¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?
- c. ¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?
- d. ¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

El trabajo de investigación tuvo por finalidad determinar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos

en empresas de juegos de entretenimiento. En especial la presente investigación adquiere especial relevancia porque las condiciones de trabajo que se dan en estos lugares no responden a las condiciones convencionales de otros lugares de trabajo entre los que se puede considerar el tiempo de permanencia, horario nocturno, ubicación de los lugares y las reacciones intempestivas de los clientes.

2.2.2 Objetivo General

Determinar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

2.2.2.1 Objetivos Específicos

- a) Evaluar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.
- b) Evaluar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.
- c) Evaluar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

- d) Evaluar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

2.2.3 Delimitación de la Investigación

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación estuvo delimitada de agosto 2015 a octubre 2016.
- b) **Delimitación Espacial:** Estuvo delimitada en el espacio geográfico de Lima metropolitana
- c) **Delimitación Conceptual:** Clima organizacional, implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

La presente investigación se justificó puesto que la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Efectivamente el clima organizacional en este tipo de trabajos se ve muchas veces afectados por una serie de variables que usualmente los trabajadores no pueden controlar sino que más bien están sometidos al tipo de cliente que llega y al comportamiento que este adopte.

Es importante porque las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan

de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

Clima organizacional

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.⁹⁵

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas,

⁹⁵ García Solarte M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. (42):43-61.

enfatisa la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.⁹⁶

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.⁹⁷

Zapata, D. (2000)⁹⁸ Explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda,

⁹⁶ Méndez C. (2006) Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

⁹⁷ Soto E. (2007) Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning.

⁹⁸ Zapata DA. (2000) Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali: Universidad del Valle.

es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.⁹⁹ Brunet, expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Satisfacción laboral

Satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

⁹⁹ García M, Bedoya M. (1997) Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis]. Cali: Universidad del Valle.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales.¹⁰⁰

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento....subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio.¹⁰¹

Cultura organizacional

La Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad.

A partir de ambos podemos decir que trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización.

¹⁰⁰ Palma, S. (1999) Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 1, 27-34.

¹⁰¹ Peiró, J. M. (1996) Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto (1ºed. Vol I). Madrid. Ed. Síntesis.

La cultura organizacional es entonces el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto, es un término que debe tenerse en consideración.¹⁰²

Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Una experiencia, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización¹⁰³.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos.

2.3.2 Hipótesis General y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis General

El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

¹⁰² Delgado, C. E. (1990) La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Caracas. pp. 178

¹⁰³ María, M. & Fernando, A. (1983) Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. México, Editorial Limusa.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.
- b) El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de Planes de desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.
- c) El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.
- d) El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Identificación de las Variables

Variable Independiente (VI)

El análisis del clima organizacional

Variable Dependiente (VD)

Implementación de planes de acción de mejora de factores críticos.

2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VI El análisis del clima organizacional		<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Identificación y compromiso• Trabajo en equipo• Comunicación• Estructura organizacional
V. D Implementación de planes de acción de mejora de factores críticos	Capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Determinación de brechas para el desarrollo de un plan de capacitación• Acciones motivadoras orientadas a mejorar reconocimiento hacia los colaboradores
	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias de comunicación basadas en objetivos de integración de áreas y equipos de trabajo• Bandas salariales de acuerdo a las competencias técnicas, puesto y perfiles de cada puesto de trabajo.• Mejoras de condiciones de trabajo y Salud Organizacional.• Programas de reforzamiento enfocados a R.S.E, elaborados desde el área de capital humano.
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Funciones y procedimientos de trabajo (MOF) para la generación de Planes de Sucesión, Evaluación y Capacitación.• Implementación de planes de capacitación• Implementación de planes de desarrollo de línea de carrera• Planes de reconocimiento para la retención de personal
	Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none">• Planes de seguridad y salud en el trabajo.

CAPITULO III:

MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

3.1.1 Población

La población estuvo constituido por 425 trabajadores de Mundo Electrónico SAC Operaciones, Gemepro, Eventos Juelices, Mundo Electrónico SAC Seguridad y J& J.

3.1.2 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (425)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio
(0.50)

q = (1-p) = 0.50

E = Error de precisión 0.05

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (425) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (422-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{408.17}{1.06 + 0.9604}$$

$$n = \frac{408.17}{2.0204}$$

$$n = 202$$

3.2 Método y Diseño de la Investigación

3.2.1 Método de Investigación

La investigación aplicó básicamente el método descriptivo de las variables.

3.2.2 Diseño de Investigación

El diseño corresponde a la investigación descriptiva no experimental, es decir no se manipula ninguna variable.

Diseño específico es el siguiente:

$$M-O_xr_y$$

Donde:

M	=	Muestra
O	=	Observación
x	=	El análisis de clima organizacional
y	=	Implementación de planes de acción de mejora de factores críticos
r	=	En relación de

3.3 Tipo y Nivel de Investigación

3.3.1 Tipo de Investigación

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es una investigación aplicada en razón de que nos permitió responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

3.3.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos y naturaleza del estudio, la investigación se ubicó en el nivel descriptivo.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes como libros, revistas, periódicos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicó técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.
- c) Técnicas de Muestreo
 - Muestreo aleatorio simple
 - Determinación del tamaño de la muestra.

3.4.2 Instrumentos

El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario que se realizó a 202 trabajadores de Mundo Electrónico SAC Operaciones, Gemepro, Eventos Juelices, Mundo Electrónico SAC Seguridad y J& J.

3.5 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

3.6 Prueba de la Hipótesis

La prueba de la hipótesis que se ha realizado con la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

CAPITULO IV:

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de los Resultados

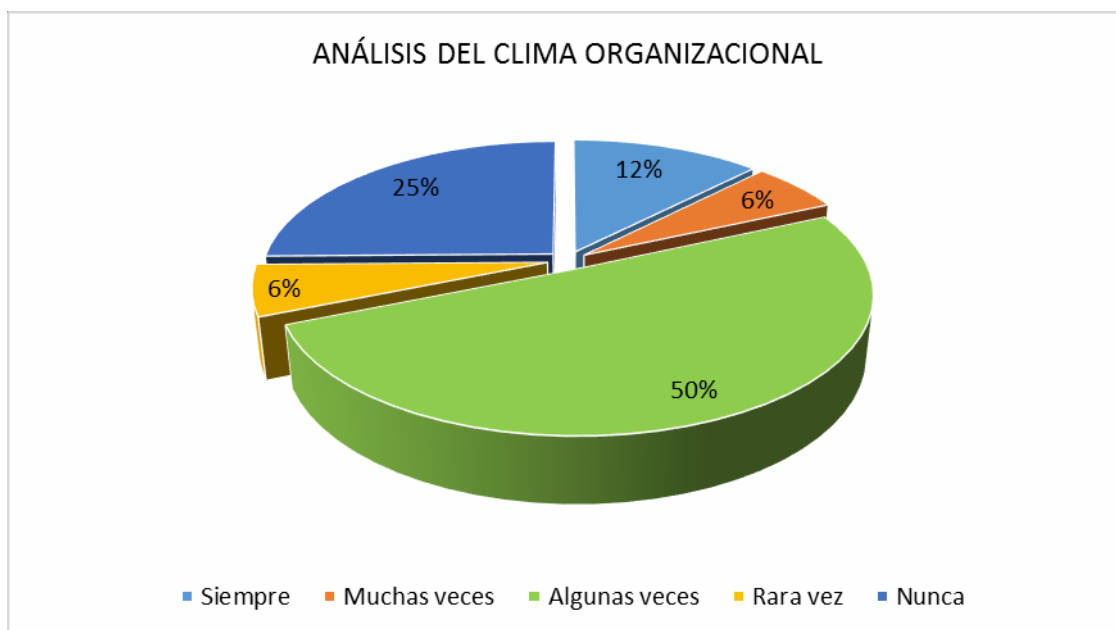
En este punto del trabajo de investigación se ha buscado presentar los resultados del instrumento aplicado a los trabajadores de de Mundo Electrónico SAC Operaciones, Gemepro, Eventos Juelices, Mundo Electrónico SAC Seguridad y J&J. Los resultados antes mencionados, se han desarrollado en tablas y gráficos, en donde se puede observar las frecuencias y porcentajes, complementadas con su debida interpretación y comentario. Luego se procedió a la contrastación de las hipótesis y la discusión de los resultados, para finalmente plantear las conclusiones y recomendaciones

Resultados de la encuesta aplicada.

TABLA N° 01

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
Respuesta	Nº	%
Siempre	25	12%
Muchas veces	12	6%
Algunas veces	102	50%
Rara vez	12	6%
Nunca	51	25%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 01

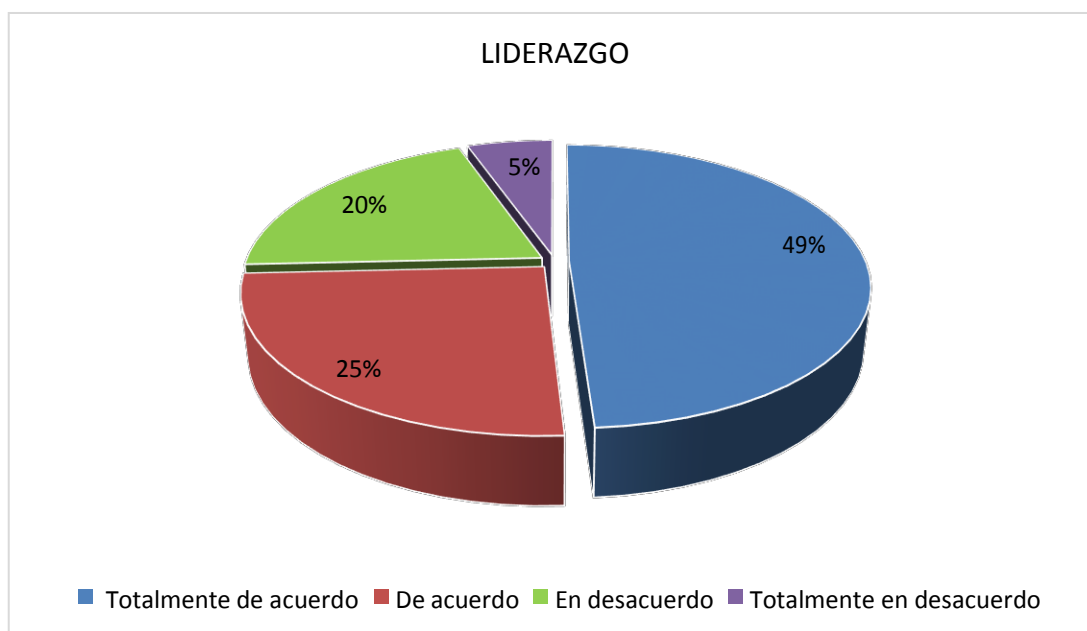


A la pregunta con qué frecuencia se realiza el análisis del clima organizacional dentro de la organización donde labora actualmente, el 50% respondió que algunas veces, el 25% respondió que nunca, el 12% respondió que siempre, el 6% respondió que muchas veces y el 6% respondió que rara vez

TABLA N° 02

LIDERAZGO		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	99	49%
De acuerdo	51	25%
En desacuerdo	41	20%
Totalmente en desacuerdo	11	5%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 02

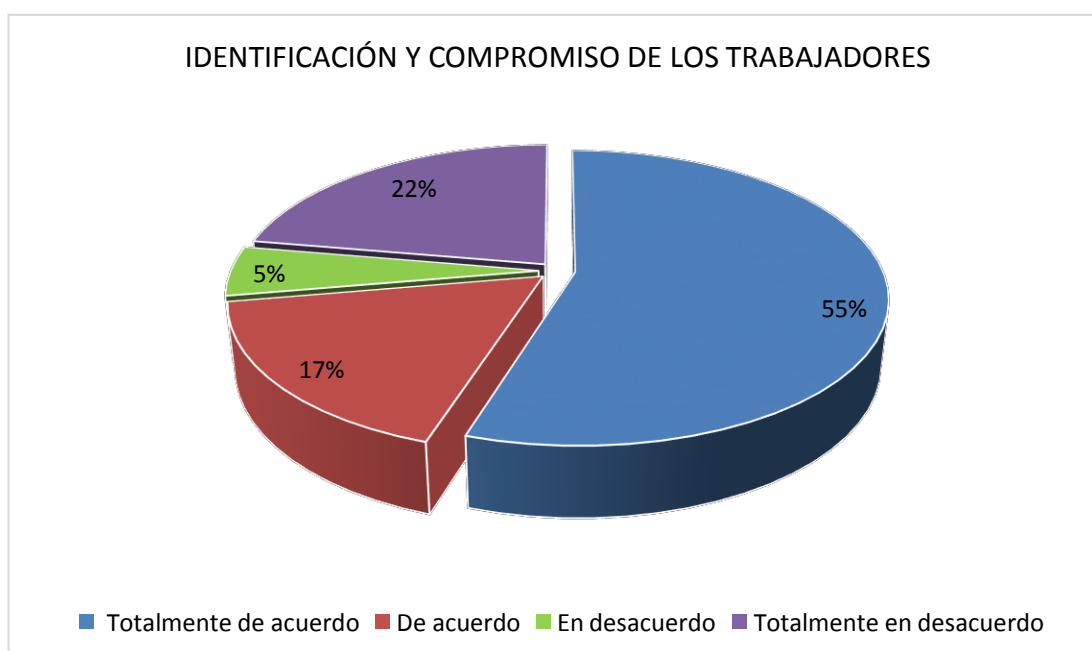


A la interrogante si es que el clima organizacional y el Liderazgo son elementos fundamentales para el mejor funcionamiento de una organización, el 49% respondió estar totalmente de acuerdo, el 25% respondió estar de acuerdo, el 20% respondió estar en desacuerdo y el 5% respondió estar totalmente en desacuerdo.

TABLA N° 03

IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	111	55%
De acuerdo	35	17%
En desacuerdo	11	5%
Totalmente en desacuerdo	45	22%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 03

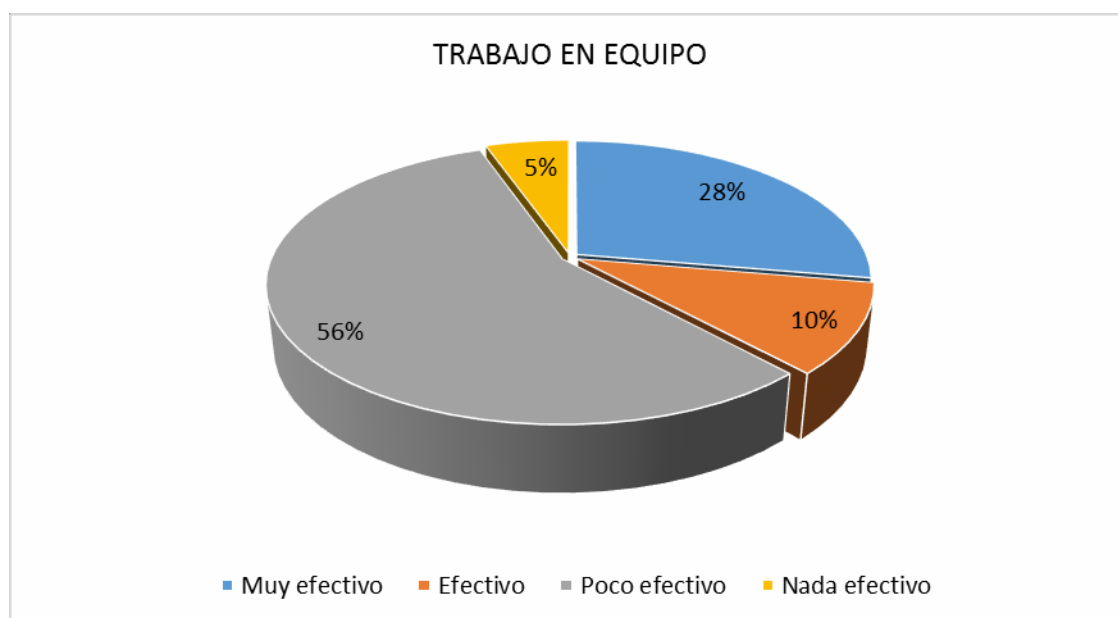


A la interrogante de que si la Identificación y compromiso de los trabajadores se alcanza a través del mejoramiento del clima organizacional, el 55% respondió estar totalmente de acuerdo, el 22% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 17% respondió estar de acuerdo y el 5% respondió estar en desacuerdo.

TABLA N° 04

TRABAJO EN EQUIPO		
Respuesta	Nº	%
Muy efectivo	56	28%
Efectivo	21	10%
Poco efectivo	114	56%
Nada efectivo	11	5%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 04

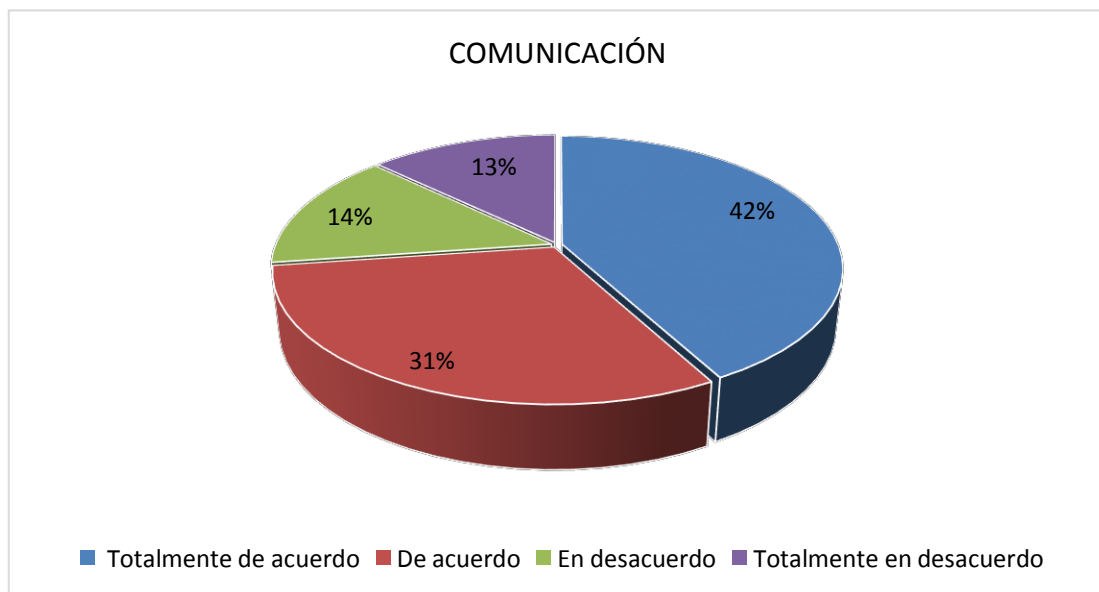


A la pregunta de qué tan efectivo es el Trabajo en equipo dentro de una organización, el 56% respondió que es poco efectivo, el 28% respondió que es muy efectivo, el 10% respondió que es efectivo y el 5% respondió que nada efectivo.

TABLA N° 05

COMUNICACIÓN		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	85	42%
De acuerdo	62	31%
En desacuerdo	29	14%
Totalmente en desacuerdo	26	13%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 05

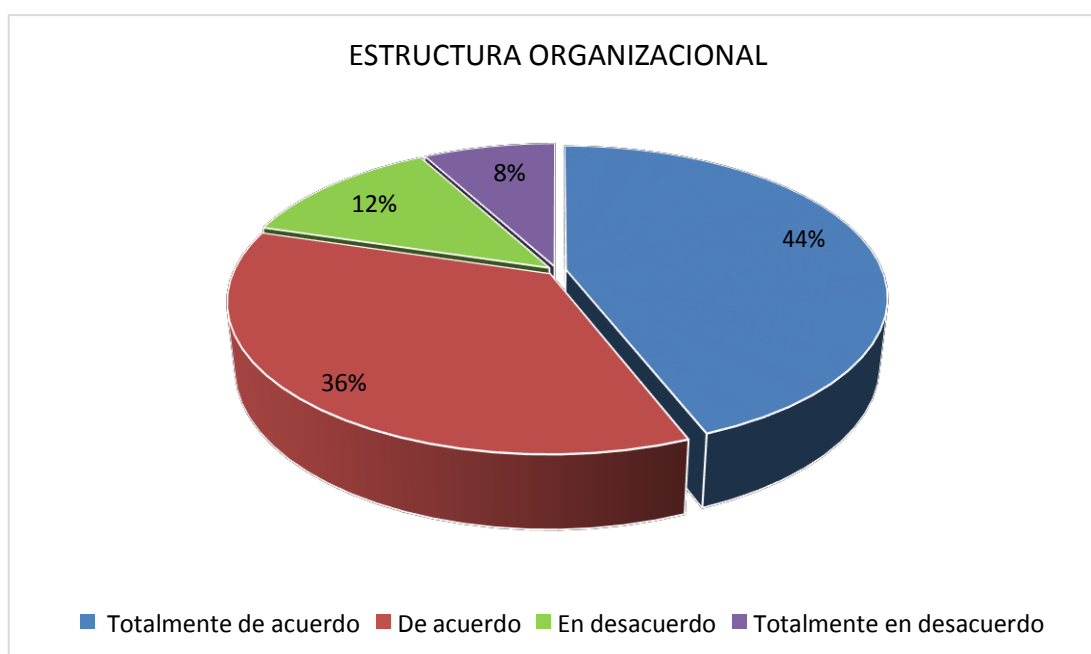


A la pregunta si es que la comunicación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, el 42% respondió estar totalmente de acuerdo, el 31% respondió estar de acuerdo, el 14% respondió estar en desacuerdo y el 13% respondió estar totalmente en desacuerdo.

TABLA N° 06

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	89	44%
De acuerdo	72	36%
En desacuerdo	25	12%
Totalmente en desacuerdo	16	8%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 06

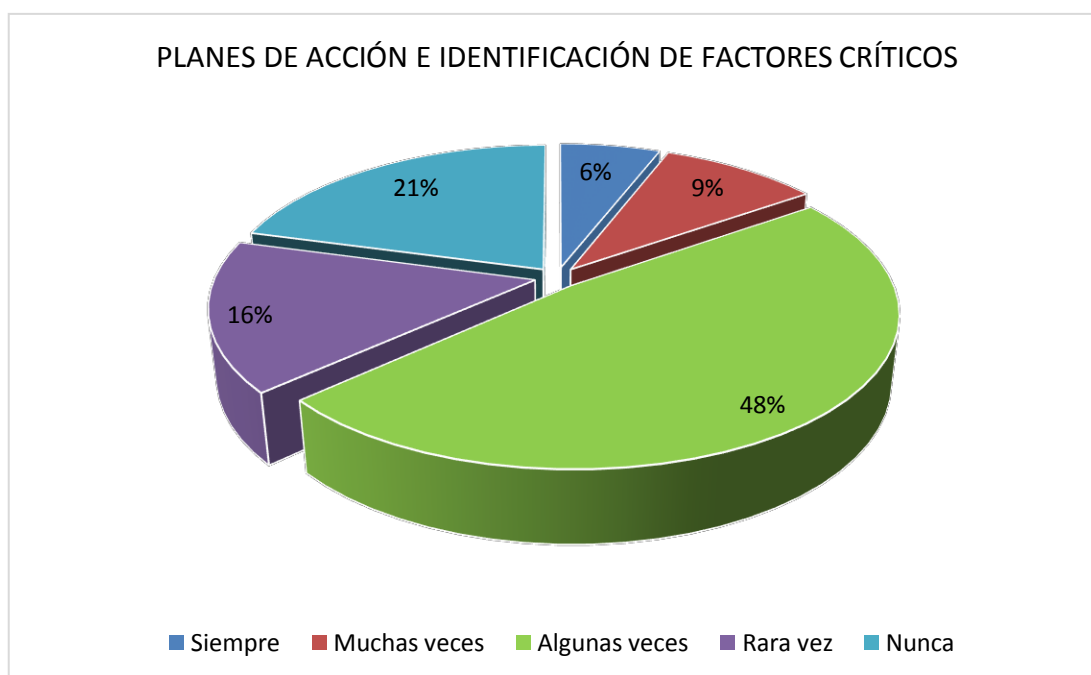


A la pregunta si es que la Estructura organizacional es un aspecto que va determinar el éxito o fracaso de una organización, el 44% respondió estar totalmente de acuerdo, el 36% respondió estar de acuerdo, el 12% respondió estar en desacuerdo y el 8% respondió estar totalmente en desacuerdo.

TABLA N° 07

PLANES DE ACCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS		
Respuesta	Nº	%
Siempre	12	6%
Muchas veces	19	9%
Algunas veces	97	48%
Rara vez	32	16%
Nunca	42	21%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 07

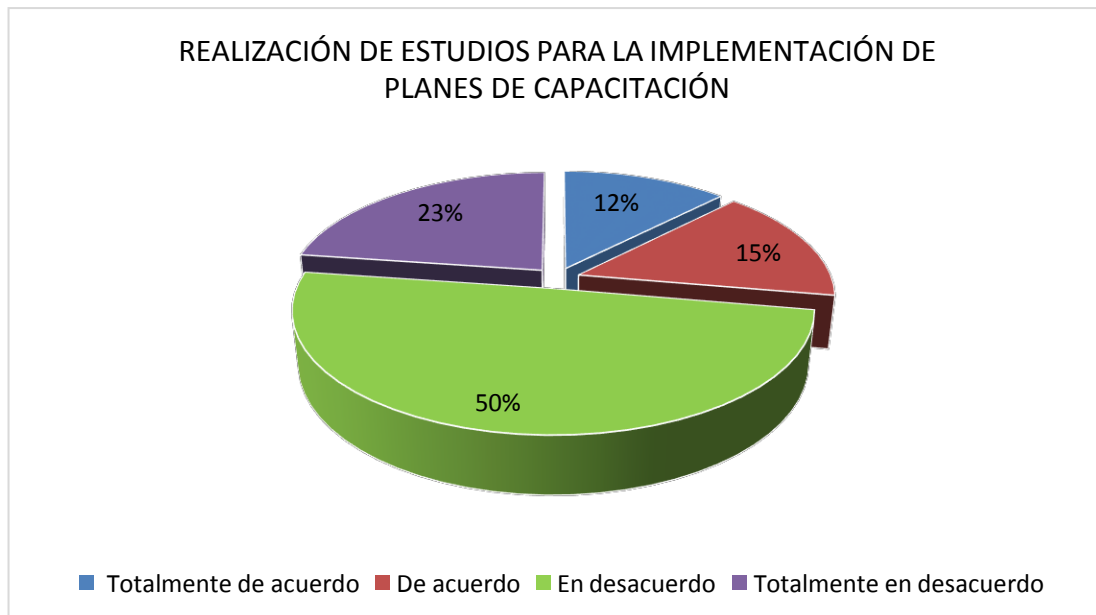


A la interrogante de con qué frecuencia se han Implementado dentro de su organización planes de acción que busquen la mejora de los factores críticos identificados, el 48% respondió que algunas veces, el 16% respondió que rara vez, el 21% respondió que nunca el 6% respondió que siempre y el 9% respondió que muchas veces.

TABLA N° 08

REALIZACIÓN DE ESTUDIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	25	12%
De acuerdo	31	15%
En desacuerdo	100	50%
Totalmente en desacuerdo	46	23%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 08

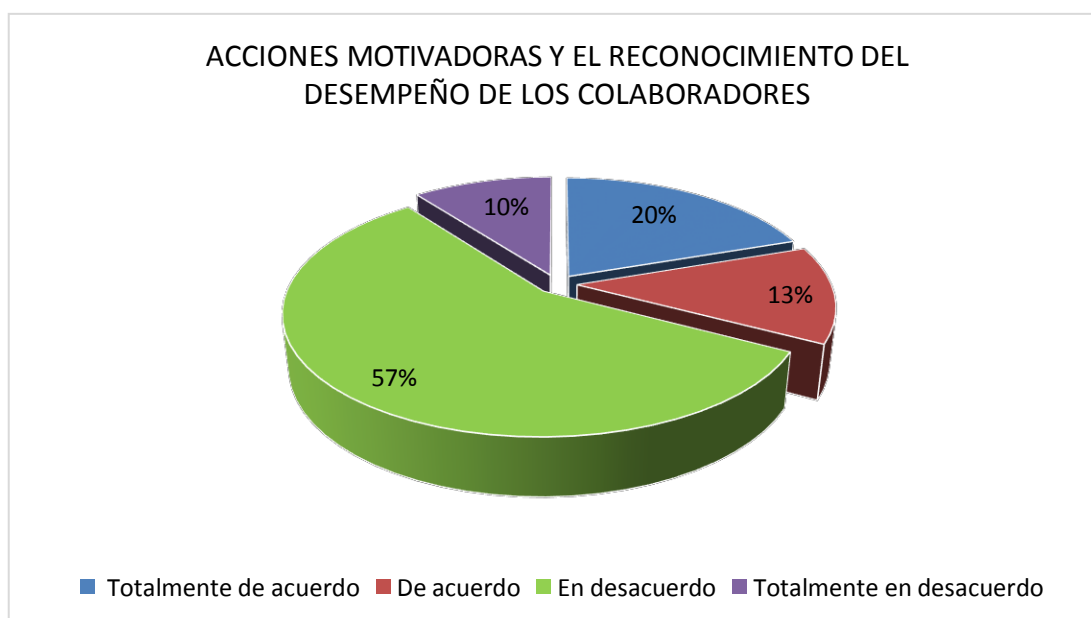


A la pregunta si es que dentro de su organización se han realizado estudios con la finalidad de implementar y desarrollar un plan de capacitación acorde a la realidad de los Recursos Humanos, el 50% respondió estar en desacuerdo y el 23% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 15% respondió estar de acuerdo y el 12% respondió estar totalmente de acuerdo.

TABLA N° 09

ACCIONES MOTIVADORAS Y EL RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	40	20%
De acuerdo	26	13%
En desacuerdo	115	57%
Totalmente en desacuerdo	21	10%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 09



A la pregunta si es que en su organización se han realizado acciones motivadoras orientadas a mejorar el reconocimiento por el desempeño de los colaboradores, el 57% respondió estar en desacuerdo, el 20% respondió estar totalmente de acuerdo, el 13% respondió estar de acuerdo y el 10% respondió estar totalmente en desacuerdo.

TABLA N° 10

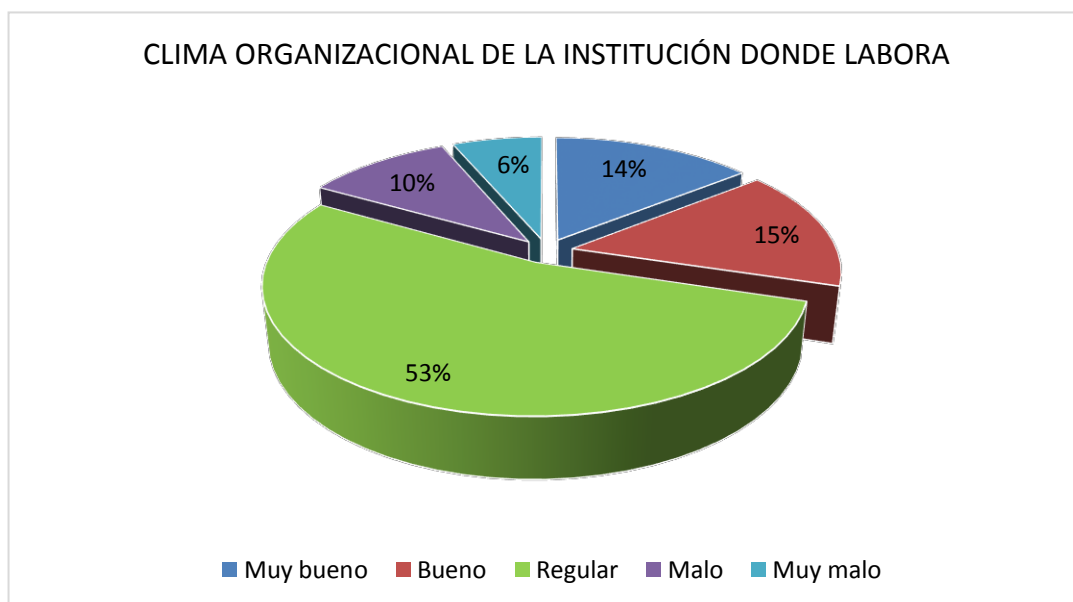
ASPECTOS QUE SE TIENEN EN CUENTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
Respuesta	Nº	%
Se utilizan estrategias de comunicación basadas en objetivos de integración de áreas y equipos de trabajo	56	28%
Se plantean bandas salariales de acuerdo a las competencias técnicas, puesto y perfiles de cada puesto de trabajo.	32	16%
Se busca la mejora de las condiciones de trabajo y Salud Organizacional.	45	22%
Se implementan Programas de reforzamiento enfocados a R.S.E, elaborados desde el área de capital humano.	31	15%
Se actualizan frecuentemente las funciones y procedimientos de trabajo (MOF) para la generación de Planes de Sucesión, Evaluación y Capacitación.	38	19%
Total	202	100%

A la pregunta de qué aspectos considera que se tiene en cuenta dentro de su organización para efectos de mejorar el Clima Organizacional, el 28% respondió que se utilizan estrategias de comunicación basadas en objetivos de integración de áreas y equipos de trabajo, el 22% respondió que se busca la mejora de las condiciones de trabajo y Salud Organizacional, el 19% respondió que se actualizan frecuentemente las funciones y procedimientos de trabajo (MOF) para la generación de Planes de Sucesión, Evaluación y Capacitación, el 16% respondió que se plantean bandas salariales de acuerdo a las competencias técnicas, puesto y perfiles de cada puesto de trabajo y el 15% respondió que se implementan Programas de reforzamiento enfocados a R.S.E, elaborados desde el área de capital humano.

TABLA N° 11

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA		
Respuesta	Nº	%
Muy bueno	29	14%
Bueno	31	15%
Regular	108	53%
Malo	21	10%
Muy malo	13	6%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 10

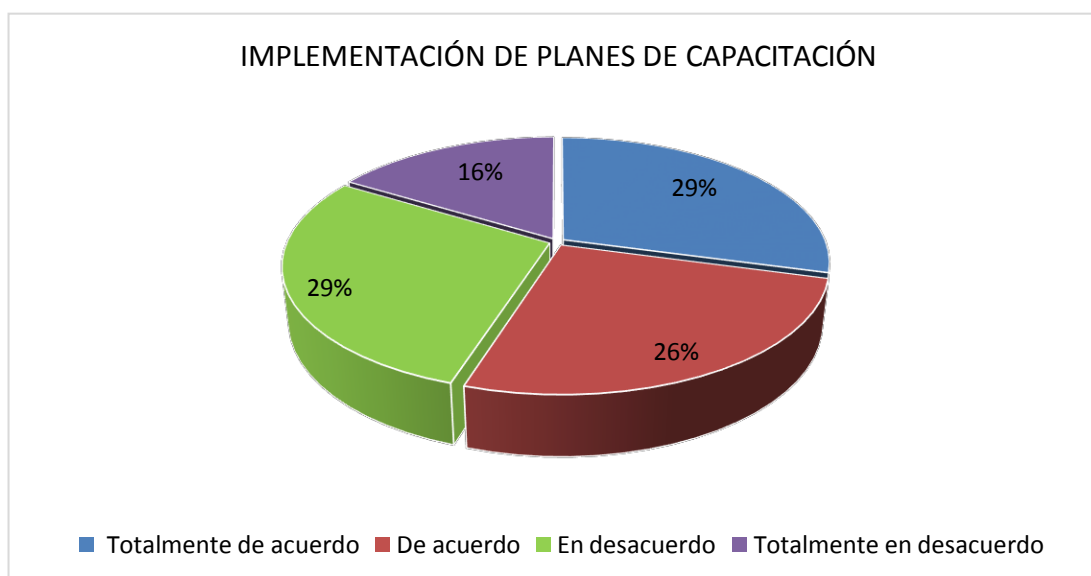


A la pregunta de cómo es el Clima Organizacional dentro de la entidad donde labora actualmente, el 53% respondió que regular, el 15% respondió que bueno, el 14% respondió que muy bueno, el 10% respondió que malo y el 6% respondió que muy malo.

TABLA N° 12

IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	59	29%
De acuerdo	52	26%
En desacuerdo	58	29%
Totalmente en desacuerdo	33	16%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 11

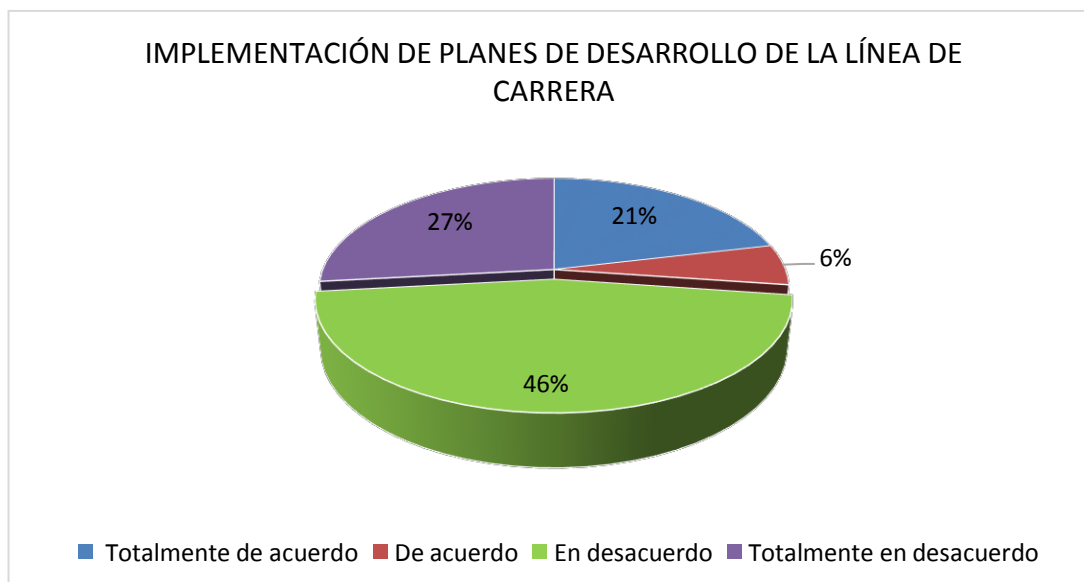


A la interrogante si es que dentro de su organización se han Implementado planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, el 29% respondió que se encuentra totalmente de acuerdo, el 29% respondió que se encuentra en desacuerdo, el 26% respondió que se encuentra de acuerdo, y el 16% respondió que se encuentra totalmente en desacuerdo.

TABLA N° 13

IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO DE LA LÍNEA DE CARRERA		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	43	21%
De acuerdo	12	6%
En desacuerdo	93	46%
Totalmente en desacuerdo	54	27%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 12

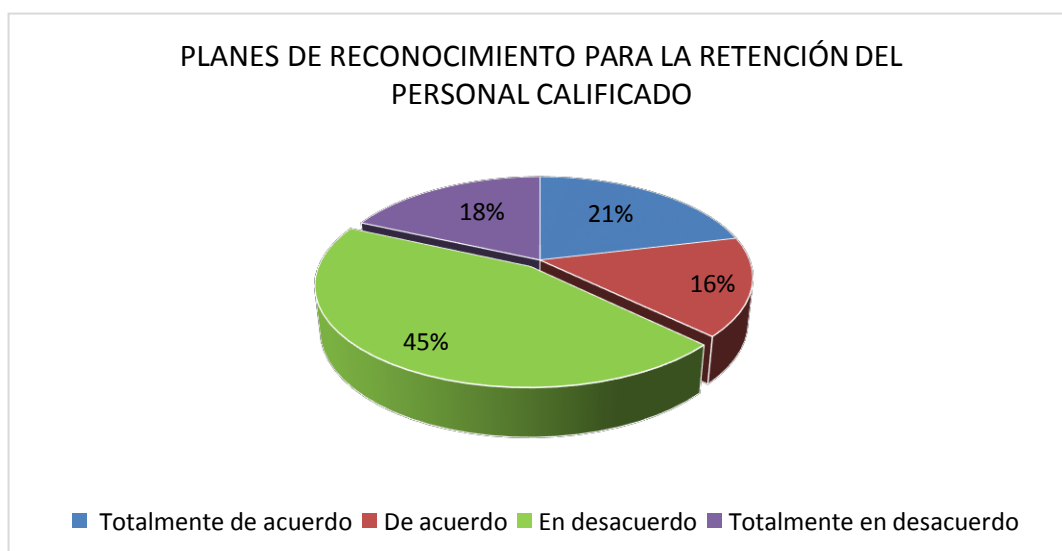


A la pregunta si es que dentro de su organización se han Implementado planes de desarrollo de la línea de carrera para efectos de poder ocupar cargos de mayor jerarquía y por ende contar con una mejor remuneración, el 46% respondió encontrarse en desacuerdo y el 27% respondió encontrarse totalmente en desacuerdo, el 21% respondió encontrarse totalmente de acuerdo, el 6% respondió encontrarse de acuerdo.

TABLA N° 14

PLANES DE RECONOCIMIENTO PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL CALIFICADO		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	43	21%
De acuerdo	32	16%
En desacuerdo	90	45%
Totalmente en desacuerdo	37	18%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 13

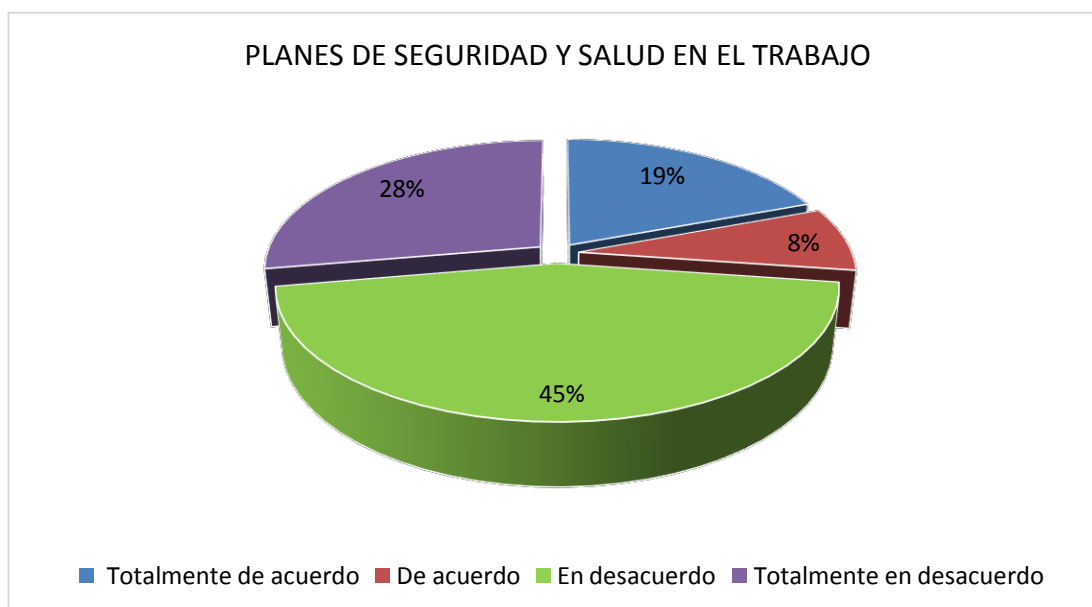


A la pregunta si es que dentro de su organización se cuenta con Planes de reconocimiento para la retención del personal más calificado, el 45% respondió que se encuentra en desacuerdo, el 21% respondió encontrarse totalmente de acuerdo, el 18% respondió que se encuentra totalmente en desacuerdo y el 16% respondió que se encuentra de acuerdo.

TABLA N° 15

PLANES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
Respuesta	Nº	%
Totalmente de acuerdo	39	19%
De acuerdo	16	8%
En desacuerdo	91	45%
Totalmente en desacuerdo	56	28%
Total	202	100%

GRÁFICO N° 14



A la interrogante si es que su organización cuenta con Planes de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a la normatividad actual, el 45% respondió estar en desacuerdo y el 28% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 19% respondió estar totalmente de acuerdo y el 8% respondió estar de acuerdo.

4.2 Contrastación de las Hipótesis

Formulación de la hipótesis 1

H1: El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

H0: El análisis del clima organizacional no incide positivamente en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

Frecuencias observadas

Análisis del Clima Organizacional	Planes de capacitación				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Siempre	2	6	13	4	25
Muchas veces	1	3	6	2	12
Algunas veces	52	26	7	17	102
Rara vez	1	3	6	2	12
Nunca	3	14	26	8	51
Total	59	52	58	33	202

Frecuencias esperadas

Análisis del Clima Organizacional	Planes de capacitación				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Siempre	7,30	6,44	7,18	4,08	25,00
Muchas veces	3,50	3,09	3,45	1,96	12,00
Algunas veces	29,79	26,26	29,29	16,66	102,00
Rara vez	3,50	3,09	3,45	1,96	12,00
Nunca	14,90	13,13	14,64	8,33	51,00
Total	59,00	52,00	58,00	33,00	202,00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde

:

Σ = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando H_0 es verdadero, χ^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(5 - 1)(4 - 1) = 12$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado χ^2 es mayor o igual a 21.02

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 67.88$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que $67.88 > 21.02$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

Formulación de la hipótesis 2

H2: El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de Planes de Desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

H0: El análisis del clima organizacional no incide positivamente en la implementación de Planes de Desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

Frecuencias observadas

Análisis del Clima Organizacional	Planes de desarrollo de línea de carrera				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Siempre	2	1	15	7	25
Muchas veces	1	1	7	3	12
Algunas veces	8	6	61	27	102
Rara vez	1	1	7	3	12
Nunca	31	3	3	14	51
Total	43	12	93	54	202

Frecuencias esperadas

Análisis del Clima Organizacional	Planes de desarrollo de línea de carrera				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Siempre	5,32	1,49	11,51	6,68	25,00
Muchas veces	2,55	0,71	5,52	3,21	12,00
Algunas veces	21,71	6,06	46,96	27,27	102,00
Rara vez	2,55	0,71	5,52	3,21	12,00
Nunca	10,86	3,03	23,48	13,63	51,00
Total	43,00	12,00	93,00	54,00	202,00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde

:

Σ = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, χ^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(5 - 1) (4 - 1) = 12$ grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado χ^2 es mayor o igual a 21.02

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 74.35$$

7) Decisión Estadística

Dado que $74.35 > 21.02$, Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de Planes de Desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

Formulación de la hipótesis 3

H3: El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

H0: El análisis del clima organizacional no incide positivamente en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

Frecuencias observadas

Análisis del Clima Organizacional	Plan de reconocimiento para retención de personal calificado				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Siempre	3	4	14	4	25
Muchas veces	1	2	7	2	12
Algunas veces	11	16	57	18	102
Rara vez	1	2	7	2	12
Nunca	27	8	5	11	51
Total	43	32	90	37	202

Frecuencias esperadas

Análisis del Clima Organizacional	Plan de reconocimiento para retención de personal calificado				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Siempre	5,32	3,96	11,14	4,58	25,00
Muchas veces	2,55	1,90	5,35	2,20	12,00
Algunas veces	21,71	16,16	45,45	18,68	102,00
Rara vez	2,55	1,90	5,35	2,20	12,00
Nunca	10,86	8,08	22,72	9,34	51,00
Total	43,00	32,00	90,00	37,00	202,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria
"O" = Frecuencia observada en cada celda
"E" = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, χ^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(5 - 1) (4 - 1) = 12$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado χ^2 es mayor o igual a 21.02.

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 51.16$$

7. Decisión Estadística

Dado que $51.16 > 21.02$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de

personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

Formulación de la hipótesis 4

H4: El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

H0: El análisis del clima organizacional no incide positivamente en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

Frecuencias observadas

Análisis del Clima Organizacional	Plan de seguridad y salud en el trabajo				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Siempre	1	2	15	7	25
Muchas veces	1	1	7	3	12
Algunas veces	6	8	60	28	102
Rara vez	1	1	7	3	12
Nunca	30	4	2	15	51
Total	39	16	91	56	202

Frecuencias esperadas

Análisis del Clima Organizacional	Plan de seguridad y salud en el trabajo				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Siempre	4,83	1,98	11,26	6,93	25,00
Muchas veces	2,32	0,95	5,41	3,33	12,00
Algunas veces	19,69	8,08	45,95	28,28	102,00
Rara vez	2,32	0,95	5,41	3,33	12,00
Nunca	9,85	4,04	22,98	14,14	51,00
Total	39,00	16,00	91,00	56,00	202,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria
 "O" = Frecuencia observada en cada celda
 "E" = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, χ^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(5 - 1) (4 - 1) = 12$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado χ^2 es mayor o igual a 21.02

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 81.05$$

7. Decisión Estadística

Dado que $81.05 > 21.02$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.

4.3 Discusión de Resultados

Se ha podido probar que el análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento. Pero para corroborar dicha afirmación es necesario complementarlo a través de sustento teórico relacionado al tema de investigación, tal como se detalla a continuación:

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Para Dessler (1976)¹⁰⁴ nos da a conocer la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de *Forehand y Gilmer (1964)* que plantea el clima como el conjunto de características permanentes

¹⁰⁴ Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.

que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de *Halpin y Crofts (1962)* se plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son **Litwin y Stringer (1968)**¹⁰⁵. Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, **Dessler (1998)**¹⁰⁶ sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas

¹⁰⁵ Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

¹⁰⁶ Dessler, G. (1998). 3. *Administración*. México: Mc. Graw Hill.

preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación.

Méndez (2006)¹⁰⁷ en su investigación manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional de acuerdo con **Méndez (2006)** ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

¹⁰⁷ Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Álvarez (1995)¹⁰⁸ en su investigación señala que el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Goncalves (2000)¹⁰⁹ expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima organizacional para **García (2008)**¹¹⁰ representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

¹⁰⁸ Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

¹⁰⁹ Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

¹¹⁰ García, M. & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnostico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia. Documento inédito.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

De acuerdo a la revisión anterior, la autora de este artículo plantea su definición de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Para **Méndez (2006)**¹¹¹ la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

¹¹¹ Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Según **García y Bedoya (1997)**¹¹² en su estudio nos dice que dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación se describen los más implementados en el contexto colombiano.

Según **Brunet (1987)**¹¹³, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

De acuerdo con **Litwin, (citado en Kolb et al., 1985)**¹¹⁴, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para

¹¹² García, M. y Bedoya, M (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle

¹¹³ Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas

¹¹⁴ Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con McClelland¹¹⁵ de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo.

Para Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: *British Radar*,

¹¹⁵ McClelland, D. (1989) Estudio de Motivación Humana. España: Editorial Narcea.

administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; *Balance Radar*, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y *Blazer Radar*, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

De acuerdo con **Méndez (2006)**¹¹⁶ en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

¹¹⁶ Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Según **Suarez y Valencia (1997)**¹¹⁷ **Sudarsky** y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

Toro (1992)¹¹⁸ en su investigación considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

¹¹⁷ Suarez, C. y Valencia, L. (1997). Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali.

¹¹⁸ Toro A., F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

Álvarez (1995)¹¹⁹ de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los

¹¹⁹ Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

Méndez Carlos profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006)¹²⁰ este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes **Zapata Álvaro y García Mónica (2008)** En su investigación nos dice que el objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones

¹²⁰ Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Después de revisados los diferentes instrumentos o herramientas de clima organizacional, la pregunta que sigue es cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización. Para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos definidos por Altmann (2000)¹²¹ el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el

¹²¹ Altmann, R. (2000). Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer.

diagnóstico como en las conclusiones del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta. Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa.

Sudarsky (1977) ¹²² plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

También el autor considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos

¹²² Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.

humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

CAPITULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- a. El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de los planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento; debido a que los resultados de las hipótesis estadísticas siempre son mayores al valor referencial del criterio de distribución de chi cuadrado que es 21.026; en ese sentido la hipótesis general nula es rechazado.
- b. El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de los planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento; debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 67.88, lo que indica que es mayor al valor de 21.026 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

- c. El análisis del clima organizacional incide directamente en la implementación de los planes de Desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas **de juegos de entretenimiento**; debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 74.35, lo que indica que es mayor al valor de 21.026 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- d. El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de los planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos **de entretenimiento**; debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 51.16, lo que indica que es mayor al valor de 21.026 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- e. El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de los planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas **de juegos de entretenimiento**; debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 81.05, lo que indica que es mayor al valor de 21.026 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

5.2 Recomendaciones

- a) En la actualidad, las organizaciones están obligadas a tener en cuenta tres elementos fundamentales:
 - a. La percepción (se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente).
 - b. Los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales).
 - c. El comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones. Aspectos que de manera determinante van a tener alguna influencia en el éxito de una empresa.
- b) Toda organización debe realizar estudios de aspectos como el clima los factores organizacionales, los cuales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo / grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), los mismos que son los elementos constitutivos de la organización y por ende son indispensables y elementales para poder determinar el éxito o fracaso de una organización.
- c) Las organizaciones deben tener en cuenta que un individuo llega a la organización siempre con sus propias características, una historia, tienen sus propias expectativas (relacionadas con sus experiencias), sus capacidades y habilidades (relacionadas con lo que es capaz de hacer) y su personalidad (relacionada con su comportamiento) y se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales (estructura, el jefe y su estilo, las relaciones con sus compañeros y el

ambiente físico) y con base en estos genera un ajuste a su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño. Siendo importante entonces, que dentro de toda organización, los Recursos Humanos perciban un ambiente laboral que satisfaga sus expectativas. De lo contrario, no se podrá cumplir con los objetivos de una organización.

- d) Es de vital importancia que las organizaciones cuenten con herramientas que les permitan medir el clima organizacional. Esto con la finalidad de determinar e identificar las dificultades existentes en la organización. Dándole mayor énfasis a los factores orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, ya que de ello dependerá que se alcance o no una alta productividad de los empleados y por ende de todo el sistema.
- e) Es necesario realizar dentro de las organizaciones un diagnóstico del clima organizacional, lo cual nos va proporcionar una retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional. Aspecto que nos permitirá desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prenfice. Hall, Madrid.
2. Dessler, G. (2005) Human resource management. 10.a ed. New Jersey: Prentice-Hall.
3. Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos; 5ta Edición; Editorial Mc Graw Hill. Pp. 158
4. Chiavenato I. (2000) Administración de3 Recursos Humanos 5ta Ed. McGraw Hill, Colombia. Pp. 149, 150, 167.
5. Sainz Fuertes, Antonio (1994) Gestión de Recursos Humanos) Alcala de Henares.
6. Peña Baztan, Manuel (1991) La Psicología y la Empresa. Tratamiento del factor humano, Madrid, Esade, pag: 427.
7. Sánchez Pérez José (2006) Fundamentos del Trabajo en Equipo para equipos de trabajo. Madrid. Mc. Graw Hill.
8. Koontz, H / Weihrich, H. Administración: Una perspectiva global. 10.^a ed. Editorial Mc Graw Hill. Pp. 87
9. Koontz, H / Weihrich, H. Administración: Una perspectiva global. 10.^a ed. Editorial Mc Graw Hill pp. 88
10. Bohlander, Snell y Skerman (2001) Administración de recursos humanos. 12.^a ed. International Thomson Editores.
11. Goncalves, Alexis (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

12. Brunet, A. (2008) "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Pp. 99.
13. Chiavenato, I. (2008) "Administración en los nuevos tiempos". Editorial Mc Graw Hill. México. Pp. 331
14. Navarro y García (2007) "Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional". Editorial Norma. Bogotá. Pp. 37
15. Chiavenato I. (2005) Administración de los Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill. Pp.52
16. Avis, K. y Newstrom, J. (2006) "Comportamiento humano en el trabajo". Editorial Mc Graw Hill. México. Pp. 263
17. Martínez, B. (2001) Análisis del Clima Laboral: una herramienta de gestión imprescindible, México, p.8
18. Blum, M. y Naylor, J. C. (1990) Psicología industrial. México: Trillas. Pp. 45
19. Davis, K. y Newstrom, J. W. (1991) El comportamiento humano en el trabajo: comporta- miento organizacional (8ª ed.) México: McGraw-Hill
20. Gibson, J. (2009) Liderazgo empresarial. Editorial Edim. Barcelona. España. Pp. 381
21. Kreitner, R. y Kinicki, A. (2008) Comportamiento de las organizaciones. Editorial Irwin. Madrid. Pp. 89
22. Robbins, S. (2008) "Comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall. México. Pp. 412
23. Davis, K. y Newstrom, J. (2006) Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México. Pp. 211

24. Warren Bennis & Burt Nanus (2001) *Lideres Estrategias para un liderazgo eficaz*, Ed. Paidós ibérica, España. pp. 14
25. Martínez (2005) *Calidad, estrategia y competitividad*. Editorial Deusto. Bilbao. España. Pp. 34.
26. Andrés Senlle, (2000) *Liderazgo de la nueva calidad*, Ed. Gestiones España. Pp. 65, 100, 101
27. Cyril Levicki (1998) *El gen del liderazgo*. Panorama Editorial S.A. pp. 189
28. Senlle (2004) *Calidad y liderazgo*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pp. 86
29. Bateman Thomas S., Snell Scott A., (2005) *Administración Un Nuevo Panorama Competitivo*, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, México DF, Pág. 373
30. Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
31. Ivancevich Jhon M., Konabaske Robert., Matteson Michael (2006) *Comportamiento Organizacional*, Editorial Mc Graw Hill, México, Séptima Edición,
32. Colvin, M. & Rutland, F. (2008) *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Louisiana Tech University.
33. Dessler, G. (2008) *Administración*. Editorial Prentice Hall. México. Pp. 202
34. Arana J. (2013) *ensayo liderazgo, subtema motivación para la productividad*.
35. Robbins (2004) *El proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta*

36. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 501.
37. Solana, Ricardo F. (1993) Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, Pág. 208.
38. Lahey, B. B. (1999) Introducción a la Psicología (6ta ed.). Chicago, IL: Mc. Graw Hill. P.135
39. Davidoff, L. (1989) Introducción a la Psicología. México McGraw Hill. Pp.111
40. Davidoff, L. (1989) Introducción a la Psicología. México McGraw Hill. P.136
41. Cohen, R., & Swerdlik, M., (2000) Pruebas y evaluaciones Psicológicas. 2ª edición. México: McGraw Hill S.A. de C.V.
42. Collins James C., (2007) Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't New York: Harper Business.
43. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, (2007), Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 511
44. Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl, (2006), Marketing, Octava Edición, International Thomson Editores, Pág. 484.
45. Cabello, C., Carmona, A. y Valle, R. (2002) Características organizativas de las empresas innovadoras; estudio de caso preliminar en 4 empresas andaluzas. Revista Madid. Número 15. Pp. 8
46. Chiavenato Idalberto (2006), Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición McGraw-Hill Interamericana, Pág. 110.
47. María del Socorro Fonseca Yerena (2000), Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, Primera Edición, Pearson Educación, México, Pág. 4.

48. Hersey, P., Blanchard, K.H., Jonson, D.E., (1998) Administración del comportamiento organizacional. (séptima edición). México: Prentice Hall.
49. Hughes GD. (1986) Mercadotecnia. Planeación Estratégica. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
50. Calderón H. (1990) Manual para la Administración del Proceso de Capacitación. México; Ed. Diamante.
51. Calderón H. (1990); Manual para la Administración del Proceso de Capacitación. México; Ed. Diamante.
52. Blum, C. M. y Naylor, C. J. (1976), Psicología Industrial, México; Trillas. Bowers, D. G. Arellano, citado por López Viera, 2003: 214
53. Mendoza Fuentes, Adriana: (2009) Propuesta de la Estrategia de Comunicación para el Festival "Casa de Cristal". Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social. Sede Universitaria Municipal de Santa Clara. Pp. 7
54. King Stephen F., Burgess Thomas F. (200) Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation. UK. International Journal of Information Management, Vol. 26, pp 59-69.
55. Leidecker Joel K., Bruno Albert V. (1984) Identifying and Using Critical Success Factors. Great Britain. Long Range Planning. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.
56. Villegas Arias Gladis Cecilia (1997) Gestión por factores críticos de éxito. Consulta Abril de 2008. pp. 1-26.
57. Rockart John F., Bullen Christine V. (1981) A Primer on critical success factors, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
58. Koontz, Harold (2003) Administración, 12ª Edición, Mc Graw Hill, México.

59. <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion>
60. <http://www.msal.gov.ar/index.php/home/salud-ocupacional>
61. Decreto Supremo N° 002-2013-TR
62. Mariño Hernando (1993) Planeación Estratégica de la Calidad Total. Pág. 2.
63. <http://definicion.com.mx/capacitacion.html>
64. Oré Espada Flavio Richard (2016) Factores de la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional Del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra Del Perú. UIGV., tesis maestría en Gerencia Social y RR.HH. pp. 120
65. <http://www.definicionabc.com/economia/capital-humano.php>
66. Bouroncle Luque, Gino Guillermo (2009) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal de la Policía Nacional del Perú del Distrito de San Miguel (Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Posgrado) Lima - Perú. pp. 102
67. Chruden, H. y Sherman, A. (1999) Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
68. D" Armas, L. (2010) "Test de autoconocimiento". Editorial Robinbook. Barcelona. España.
69. <http://definicion.de/conocimiento/>
70. <http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral>
71. <http://www.definicion.org/>.

72. Vázquez Gálvez Felipe Adrián (2013) "La Evaluación del Desempeño Ambiental" – Pág. 1 Editorial – México.
73. <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional>
74. <http://definicion.de/etica/>
75. <http://www.chasque.net/gamolnar/evaluacion>
76. <http://definicion.de/liderazgo/>
77. Yarce, Jorge. (2003) Construcción de Valores – 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional.
78. <http://es.wikipedia.org>
79. Vallaey, Francois (2006) Programa de apoyo a iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria, Ética y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo
80. Solana, Ricardo F. (1993) Administración de Organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas S.A.
81. Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000) Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. México: Ed. McGraw-Hill.
82. López, F. (2009) Gestión de las organizaciones escolares". Editorial Díaz de Santos. Madrid.
83. <http://www.definicionabc.com/general/trabajo.php>
84. <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>
85. Dzul Ramírez, Norka Jocabed (2010) Factores Predictores de la Satisfacción Laboral del Personal Docente de tres Planteles Educativos del Municipio de Torreón, Coahuila. Universidad de Montemorelos.

86. García Solarte M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. (42):43-61.
87. Méndez C. (2006) Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
88. Sandoval - Caraveo M.C. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, vol. 27 – Año 10. pp. 98
89. Sandoval - Caraveo M.C. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, vol. 27 – Año 10. pp. 123
90. Palma Carrillo, Sonia (2004) Escala de Clima Laboral CL-SPC. Editora y Comercializadora Cartolán. EIRL- Lima.
91. Paredes V. y Frazer L. (1992) School climate in AISD (Austin Independent school district). Austin Texas. Office of research and evaluation, AISD. pp. 87.
92. Soto E. (2007) Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning.
93. Zapata DA. (2000) Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali: Universidad del Valle.
94. García M, Bedoya M. (1997) Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis]. Cali: Universidad del Valle.
95. Palma, S. (1999) Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 1, 27-34.

96. Peiró, J. M. (1996) Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto (1ªed. Vol I). Madrid. Ed. Síntesis.
97. Delgado, C. E. (1990) La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Caracas.
98. María, M. & Fernando, A. (1983) Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. México, Editorial Limusa.
99. Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
100. Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.
101. Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
102. Dessler, G. (1998). 3. Administración. México: Mc. Graw Hill.
103. Werther, W. y Davis, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.
104. Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
105. Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.
106. Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
107. Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.

108. Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
109. García, M. & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia. Documento inédito.
110. Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
111. García, M. y Bedoya, M (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle
112. Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas
113. Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
114. McClelland, D. (1989) Estudio de Motivación Humana. España: Editorial Narcea.
115. Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.
116. Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
117. Suarez, C. y Valencia, L. (1997). Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria

- Autónoma de Occidente. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial).
Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali.
118. Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
119. Toro A., F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
120. Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
121. Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
122. Altmann, R. (2000). Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer.

Anexos

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>General</p> <p>¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?</p>	<p>General</p> <p>Determinar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento</p>	<p>General</p> <p>El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.</p>	<p>VI</p> <p>El análisis del clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Identificación y compromiso Trabajo en equipo Comunicación Estructura organizacional
<p>Específicos</p> <p>a) ¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?</p> <p>b) ¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de Desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?</p> <p>c) ¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?</p> <p>d) ¿De qué manera el análisis del clima organizacional incide en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento?</p>	<p>Específicos</p> <p>a) Evaluar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento</p> <p>b) Evaluar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de Desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.</p> <p>c) Evaluar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.</p> <p>d) Evaluar la incidencia del análisis del clima organizacional en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.</p>	<p>Específicos</p> <p>a) El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de capacitación para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.</p> <p>b) El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de Planes de Desarrollo de línea de carrera para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.</p> <p>c) El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de reconocimiento para la retención de personal para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.</p> <p>d) El análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo para la mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento.</p>	<p>V. D</p> <p>Implementación de planes de acción de mejora de factores críticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de brechas para el desarrollo de un plan de capacitación Acciones motivadoras orientadas a mejorar reconocimiento hacia los colaboradores Estrategias de comunicación basadas en objetivos de integración de áreas y equipos de trabajo Bandas salariales de acuerdo a las competencias técnicas, puesto y perfiles de cada puesto de trabajo. Mejoras de condiciones de trabajo y Salud Organizacional. Programas de reforzamiento enfocados a R.S.E, elaborados desde el área de capital humano. Funciones y procedimientos de trabajo (MOF) para la generación de Planes de Sucesión, Evaluación y Capacitación. Implementación de planes de capacitación Implementación de planes de desarrollo de línea de carrera Planes de reconocimiento para la retención de personal Planes de seguridad y salud en el trabajo.

ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia considera usted que se realiza el análisis del clima organizacional dentro de la organización donde labora actualmente?
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

2. ¿Considera usted que el clima organizacional y el Liderazgo son elementos fundamentales para el mejor funcionamiento de una organización?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera usted que la Identificación y compromiso de los trabajadores se alcanza a través del mejoramiento del clima organizacional?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

4. ¿Qué tan efectivo considera usted que es el Trabajo en equipo dentro de un organización?
 - a. Muy efectivo
 - b. Efectivo
 - c. Poco efectivo
 - d. Nada efectivo
5. ¿Considera usted que la comunicación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
6. ¿Considera usted que la Estructura organizacional es un aspecto que va determinar el éxito o fracaso de una organización?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
7. ¿Con qué frecuencia considera usted que se han Implementado dentro de su organización planes de acción que busquen la mejora de los factores críticos identificados?
 - a. Siempre
 - b. Muchas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

8. ¿Considera usted que dentro de su organización se han realizado estudios con la finalidad de implementar y desarrollar un plan de capacitación acorde a la realidad de los Recursos Humanos?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
9. ¿En su organización se han realizado acciones motivadoras orientadas a mejorar el reconocimiento por el desempeño de los colaboradores?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
10. ¿Qué aspectos considera usted que se tiene en cuenta dentro de su organización para efectos de mejorar el Clima Organizacional?
- a. Se utilizan estrategias de comunicación basadas en objetivos de integración de áreas y equipos de trabajo
 - b. Se plantean bandas salariales de acuerdo a las competencias técnicas, puesto y perfiles de cada puesto de trabajo.
 - c. Se busca la mejora de las condiciones de trabajo y Salud Organizacional.
 - d. Se implementan Programas de reforzamiento enfocados a R.S.E, elaborados desde el área de capital humano.
 - e. Se actualizan frecuentemente las funciones y procedimientos de trabajo (MOF) para la generación de Planes de Sucesión, Evaluación y Capacitación.

11. ¿Cómo considera usted que es el Clima Organizacional dentro de la entidad donde labora actualmente?
- a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
12. ¿Considera usted que dentro de su organización se han Implementado planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
13. ¿Considera usted que dentro de su organización se han Implementado planes de desarrollo de la línea de carrera para efectos de poder ocupar cargos de mayor jerarquía y por ende contar con una mejor remuneración?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
14. ¿Considera usted que su organización cuenta con Planes de reconocimiento para la retención del personal más calificado?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera usted que su organización cuenta con Planes de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a la normatividad actual?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

